



ESIMIESTEN HENKINEN TYÖ- KUORMITUS YRITYKSESSÄ X

Mari Rajala

Opinnäytetyö
Lokakuu 2015
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

RAJALA, MARI:

Esimiesten henkinen työkuormitus yrityksessä X

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Lokakuu 2015

Opinnäytetyön aiheena oli esimiesten henkinen työhyvinvointi ja sen puutteet. Toimeksiantajana tutkimukselle toimi yritys X. Tarkoituksena oli tuoda esiin syitä, jotka aiheuttavat toimeksiantajalle työskenteleville esimiehille henkistä työkuormitusta ja pohtia keinoja, joilla toimeksiantaja voi työnantajan asemassa vähentää sitä. Toimeksiantajan tavoitteena oli sairauspoissaolojen väheneminen esimiesten työhyvinvointia parantamalla ja sitä kautta kustannustehokkuuden parantaminen sekä liiketoiminnallisten riskien väheneminen. Tutkimuksen aineiston lähteenä käytettiin viittä toimeksiantajan esimiestason työntekijää. Tutkimus oli tutkimusotteeltaan laadullinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluna tehtävää teemahaastattelua.

Tutkimuksen aineistosta ilmenee, että esimiehiä kuormittaa selvästi eniten työn hektisyys, epätietoisuus työvuoron kulusta sekä epäasiallinen palaute ja sen käsittely. Henkilöstön vaihtuvuudesta, vähäisyydestä ja poissaoloista aiheutuva kiire ja töiden liiallisuus aiheuttavat työajan epämääräisyyttä ja levon vähäisyyttä. Lisäksi yötyön rasittavuus ja tunne arvostuksen puutteesta nousevat esiin aineistosta.

Aineistosta päätellen työnantajan keinoja kuormituksen vähentämiseen voisivat olla pönästäminen palkitsemistapoihin, vapaa-ajan varmistaminen, vertaistuen lisääminen, vastuun ja työmäärän tasaisempi jakaminen sekä työn parempi aikataulutus ja suunnittelu. Hyödyllistä saattaisi olla myös jonkinlaisen yhteisen järjestelmän luominen poissa olevan esimiehen työpanoksen korvaamista varten.

Jatkotutkimus on mahdollista tehdä sen jälkeen, kun opinnäytetyössä ehdotettuja kehittämiskehdotuksia on kokeiltu käytännössä. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyö julkaistaan sensuroituna sen herkkäluontoisen aineiston vuoksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

RAJALA, MARI:
Superiors' Mental Workload in yritys X

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 5 pages
October 2015

The subject of this thesis was superiors' mental well-being at work and the lack of it. The commissioner for this study was yritys X. The purpose of this thesis was to highlight the reasons that cause mental workload and to consider tools for the employer to reduce it. The commissioner's objective was to reduce the amount of sick leaves by improving well-being and thereby improve the cost-efficiency as well as reduce the operational risks. The research data were collected from superiors working for the commissioner. This was a qualitative research and the research method used was theme-centered individual interview.

The research data reveals that most of the workload is caused by the hectic nature of the work as well as inappropriate feedback and the processing of it. A high turnover and absence of staff as well as extreme amount of work together cause the working time to be imprecise and the resting level to be too low. In addition, the stressfulness of night work and lack of appreciation increase the load.

As a conclusion, solutions could be investing in reward systems, ensuring free time, increasing peer support, distribution of the responsibilities and the amount of work as well as better planning. Also creating a better system for replacing an absent superior could be profitable.

Further study can be conducted after some ideas for development have been put to practice. At the request of the commissioner this thesis is published as censored due to the sensible data in it.

Key words: well-being at work, mental load, superior

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HENKINEN TYÖHYVINVOINTI	7
2.1	Mitä on henkinen työhyvinvointi tai sen puute?.....	7
2.2	Mikä säätelee hyvinvointia työelämässä?.....	9
2.3	Esimiehen kokema henkinen työhyvinvointi.....	11
2.3.1	Kuormittavat tekijät	14
2.3.2	Mielekkyystekijät.....	19
2.4	Organisaatio ja esimiehen työhyvinvointi	21
2.5	Esimiehen oma panostus henkiseen työhyvinvointiinsa.....	26
3	TUTKIMUS	28
3.1	Taustat.....	28
3.2	Tutkittavien tausta ja työnkuva.....	30
3.3	Haastattelun teemat, tutkimuksen näkökulma ja sen vertailukohde	32
3.4	Tutkimuksen kulku	33
3.5	Tulokset ja päätelmät	35
3.5.1	Työn kuormittavuustekijät	35
3.5.2	Työn mielekkyystekijät.....	37
3.5.3	Yksityiselämän kuormittavuustekijät.....	38
3.5.4	Yksityiselämän voimaannuttavat tekijät	38
3.5.5	Esimiehen vaikutus henkiseen työhyvinvointiinsa	39
3.5.6	Yritys X:n keinot vähentää henkistä työkuormitusta.....	40
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	42
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	52
	Liite 1. Haastattelun pohja.....	52
	Liite 2. Saatekirje haastateltaville.....	54
	Liite 3. Kyselylomake kuormittaviin tekijöihin liittyen	55
	Liite 4. Kyselylomake mielekkyystekijöihin liittyen	56

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä selvitetään ja tutkitaan esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden kokemaa henkistä työkuormitusta. Toimeksiantaja on yritys X, jolle viime aikoina lisääntyneet esimiesten sairauspoissaolot ovat aiheuttaneet lisäkustannuksia ja liiketoiminnallisia ongelmia. Tavoitteena onkin selvittää esimiesten kokeman kuormituksen syitä ja pohtia sitä kautta keinoja vähentää kuormitusta. Myös työn mielekkyystekijät ja yksityiselämän voimaannuttavat tekijät otetaan huomioon. Tutkimuksessa ilmeneviä kuormitustekijöitä vähentämällä ja mielekkyys- ja voimavaratekijöitä lisäämällä toimeksiantaja voi siis pyrkiä parantamaan organisaationsakin hyvinvointia, koska oletetaan, että tällainen toiminta vähentää sairauspoissaoloja, niiden kustannuksia ja niistä aiheutuvia liiketoiminnallisia riskejä.

Tutkimusta varten kerättiin aineistoa yritys X:n esimiehiä haastattelemalla. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluna tehtyjä teemahaastatteluja, joista osa toteutettiin toimeksiantajan tiloissa kasvokkain, osa puhelinhaastatteluna ja osa sähköpostihaastatteluna. Haastateltava näyte on yhteensä viisi toimeksiantajan harkinnanvaraisesti valitsemaa yritykselle työskentelevää palveluesimiestä ja palveluohjaajaa. Haastateltavat esimiehet työskentelevät kahdessa eri kohteessa.

Työelämän haasteet ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkossakin. Sen lisäksi Suomen yleinen taloustilanne on huonontunut. Nämä asiat ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että työhön liittyvä stressi ja työstä johtuva uupumus ovat nykyään usein puheenaiheena. (Palo 2013, 4.) Asiaan vaikuttaa myös se, että työntekijöiden fyysinen terveys ja työturvallisuus ovat maassamme paremmat kuin koskaan ennen (Lampikoski 2009, 15). Kun fyysinen puoli on hyvällä tasolla, on henkisen työhyvinvoinnin tärkeys luonnollisesti korostunut. Suomessa mahdollisuudet kouluttautua ja kehittyä työssään ovat nekin todella hyvällä tasolla, mutta silti työssä viihtyminen on romahtanut 2000-luvun vaihteessa ja henkisestä työhyvinvoinnista ollaan yleisesti huolissaan. (Lampikoski 2009, 15–16). Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa on tutkittu työn henkisen rasittavuuden kokemusta. Ylemmillä toimihenkilöillä henkisen rasittavuuden tuntemisen luku on jopa 66 prosenttia ja työntekijöillä 27 prosenttia (Sutela & Lehto 2014, 67). Nämä tuntemukset ovat vakava asia, koska työstä aiheutuva rasitus ja stressi voivat pitkittyessään johtaa uupumiseen, josta

taas voi seurata masennusta tai fyysisiä sairauksia (Palo 2013, 4). Henkisen työhyvinvoinnin tason parantaminen onkin noussut tärkeäksi tavoitteeksi työelämässä, joka on yhtenä syynä siihen, että sairauspoissaolojen hallinta ja ennaltaehkäisy ovat nekin korostuneet viime aikoina (Kess & Seppänen 2011, 66).

Esimiehen kunto on yksi oleellisista organisaation menestystekijöistä (Harju & Kallasvuo 2007, 16). Esimiehen hyvinvointi on siis organisaatiolle erittäin tärkeää. Esimiehen hyvinvoinnista puhuttaessa ei olla huolissaan pelkästään esimiesten työssä viihtymisestä vaan myös siitä, mitä haittoja kuormituksesta on esimiehen terveydelle, hänen henkilökohtaiselle elämälleen tai organisaation tuottavuudelle ja toimivuudelle. Työelämä on nykyään lähes jatkuvaa muutosta, mikä aiheuttaa painetta varsinkin vastuussa oleville esimiehille. Nykyään on myös paljon suuria organisaatioita, joissa erikoisvastuualueet on jaettu eri esimiehille. Esimiehiä on enemmän kuin ennen, ja he kaikki ovat erikoistuneita omaan alueeseensa. Toinen esimies ei voikaan tämän vuoksi aina täysin korvata kolleegaansa, joka on poissa työstä esimerkiksi sairauden vuoksi.

Tässä työssä rakenteen apuna, aineiston keräämisen tukena ja tulosten vertailukohteena on suurilta osin käytetty Tampereen yliopiston psykologian laitoksen opiskelijan Mari Salon (2008) lisensiaatintutkimusta esimiesten työssä jaksamisesta ja siihen vaikuttavista voimavaroista. Lisäksi lähteenä on käytetty muun muassa työterveyslaitoksen ja tilastokeskuksen tutkimuksia sekä erilaisten psykologien, työelämään liittyvien konsulttien ja muiden tutkijoiden kirjoittamia kirjoja.

Tämä raportti alkaa teoriaosiollla, jossa tutkimukselle annetaan viitekehys. Siinä kerrotaan henkisestä työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksista organisaatioon, esimiestyöhön vaikuttavista kuormittavuus- ja mielekkyystekijöistä sekä aiemmista tutkimuksista ilmi käyneistä kuormituksen vähennyskeinoista. Tämän työn teoriaosiossa keskitytään kuvaamaan työelämään suoraan kytköksissä olevia kuormitus- ja mielekkyystekijöitä. Yksityiselämän tekijöitä huomioidaan enemmän, jos niitä ilmenee aineistonkeruuvaiheessa. Teorian jälkeen kuvataan tutkimuksen taustoja ja tavoitteita, tutkimusstrategiaa ja -menetelmiä, tutkimustyön etenemistä, aineiston keräämistä sekä tutkimuksen tuloksia. Aineistosta esille tulleet pääasiat nostetaan tarkasteluun viimeisessä eli johtopäätösten ja pohdinnan osiossa.

2 HENKINEN TYÖHYVINVOINTI

2.1 Mitä on henkinen työhyvinvointi tai sen puute?

Työhyvinvointi on työterveyttä laajempi asia (Kess & Seppänen 2011, 69). Se on ihmisen ja työn yhteensopivuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että työn sisältö ja sen vaativuus sopivat yhteen työntekijän kiinnostuksen, tietojen ja taitojen kanssa. (Luukkala 2011, 19.) Toisin sanoen työhyvinvointi on sitä, että työn mielekkyys- ja kuormitustekijät ovat tasapainoisessa suhteessa, jolloin työntekijä suoriutuu sopivasti haasteellisista työtehtävistään ilman omien voimavarojensa liiallista vähenemistä (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 3).

Ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen olento ja kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat luonnollisesti myös henkiseen työhyvinvointiin. Rauramon (2008, 11) mukaan psykososiaalinen hyvinvointi on sitä, kun kokee olevansa onnellinen, yleisesti tyytyväinen elämäänsä ja työhönsä sekä suhtautuu myönteisesti tulevaisuuteen ja sietää hyvin epävarmuutta ja ristiriitoja. Fyysinen hyvinvointi taas tarkoittaa suhteellisen hyvää kuntoa sekä sairauden ja fyysisten oireiden poissaoloa (Rauramo 2008, 11). Fyysinen puoli työhyvinvoinnista on Suomessa melko hyvällä mallilla. Nykyaikaan kuuluu kuitenkin siirtyminen fyysisestä työskentelystä tietotyöhön ja se korostaa tarvetta seurata ja parantaa työntekijöiden henkistä jaksamista työelämässä (Kess & Seppänen 2011, 71). Esimiehet tekevätkin yleisimmin juuri tämän tyylistä työtä; tietotyötä, jossa fyysinen kuormitus ei ole mainittavaa. Rauramo (2008) kertoo kirjassaan ”Työhyvinvoinnin portaat” viidestä askeleesta, jotka toteutuessaan auttavat hyvälle työhyvinvoinnin tasolle pääsemisessä. Nämä askeleet ovat: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve eli yhteisöllisyys, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve (Rauramo 2008, 27).

Lisäksi työhyvinvoinnille on olennaista, että ulkoiset olosuhteet tukevat työn tekemistä. Nämä olosuhteet muodostuvat fyysisistä, sosiaalisista ja taloudellisista tekijöistä. Fyysisiin olosuhteisiin luetaan muun muassa välineet ja työtilat. Sosiaalisilla puitteilla tarkoitetaan sitä, miten yhteistyö eri tahojen välillä sujuu. Taloudellinen puoli tukee hyvinvointia silloin, kun työponnistuksesta saadaan itsestä oikeudenmukaiselta tuntuva palkkio. Palkkio on kuitenkin muutakin kuin rahaa – esimerkiksi työssä viihtymistä. (Luukkala 2011, 19.) Työhyvinvoinnin puute syntyykin usein siitä, että työn koetaan olevan liian vaativaa siihen nähden, mitä siitä saadaan palkkioksi. (Siegrist 1996, 27–30).

Henkisesti hyvin työssään voivalla ihmisellä on hallinnan tunne ja hän tuntee osaavansa hommansa. Tämä tuo työntekoon rentoutta ja sitä kautta työtä jaksaa paremmin. Työssään hyvinvoiva kokee usein työn iloa, sitoutuneisuutta ja ammattiylpeyttä. Työssään hyvinvoiva ihminen voi kokea jopa niin sanottua työn imua eli vahvaa työlleen omistautumista, siihen uppoutumista ja tarmokkuutta sen suorittamisessa. (Luukkala 2011, 31–38.)

Henkisesti huonosti työssään voiva ihminen on usein uupunut, eikä pysty suoriutumaan tehtävistään yhtä hyvin kuin ennen. Merikallion (2000, 9) mukaan huono henkinen työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijällä on työssään jatkuvasti negatiivista stressiä ja ylikuormittunut olo. Työ on silloin muuttunut pakkotahtiseksi ja ulkoa ohjatuksi tai työ ja siitä saatu palaute eivät ole tasapainossa keskenään. Pitkään jatkuva stressiylikuormitus on se tekijä, joka johtaa usein uupumiseen, mikä joissain tapauksissa johtaa jopa masennukseen. (Merikallio 2000, 9.)

Burnout on krooninen stressiongelma ja vakava oireyhtymä, jonka yksi oire on emotionaalinen uupumus. Burnout on jatkuvan stressin seuraus ja se syntyy kun ihmisen ja hänen tekemänsä työn välillä on jatkuva pitkäaikainen epäsuhtatilanne. Sen oireita ovat voimakas psyykinen väsymys, kyynisyys ja tuotteliaisuuden huonontuminen. (Aro 2001, 21, 41.) Näiden oireiden lisäksi myös katkeruus, omien kykyjen epäily, levottomuus ja tunne, että musertuu vaatimusten alle, ovat yleisiä oireita (Maslach & Leiter 2005, 44). Kun uupumusprosessi etenee, sitoutuminen työhön ja sen tavoitteisiin vähenee. Tämä lisää turhautumista ja heikentää työmoraalia, palvelukykyä ja tuottavuutta yhä enemmän. (Aro 2001, 24.)

Mielenterveyden häiriöiden työelämälle aiheuttamat ongelmat ja vaikeudet ovat viime vuosien aikana kasvaneet (Kess & Seppänen 2011, 96). Tutkimusten mukaan joka vuosi 1,5 prosenttia suomalaisista sairastuu johonkin monesta eri mielenterveyden häiriöstä ja joka viides sairastaa sellaista tällä hetkellä (Mielenterveyden häiriöt 2010). Tutkimusten mukaan mielenterveyden häiriö on ollut 2000 -luvun Suomessa yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle päätymiselle. Myös nuorten eli alle 30 -vuotiaiden mielenterveyden häiriöt ovat kasvaneet ja masennuslääkkeiden käyttö on lisääntynyt noin kolminkertaisesti 2000 -luvun puoliväliin mennessä. (Kess & Seppänen 2011, 96–97.)

Työhyvinvoinnin puutokset voivat selvästikin vaikuttaa negatiivisesti myös yksityiselämään ja siinä koettuun kokonaishyvinvointiin. Tutkimuksessa ”Uuvuttaako työ vai muu elämä?” (Hakanen 2004) selvitettiin sitä, vaikuttavatko työn ja kodin väliset ristiriidat ja yksityiselämän kielteiset elämäntapahtumat työuupumusoireisiin ja kokemukseen elämän mielekkyydestä. Tulokset osoittivat, niin kuin oletettukin, että työ- ja yksityiselämä eivät ole toisistaan erillisiä. Työoloilla havaittiin olevan suuri merkitys työhyvinvoinnin lisäksi yleisen kokonaishyvinvoinnin kokemiseen. Työolot vaikuttivat naisten yleiseen tyytyväisyyteen 10 prosentin verran. Miesten tyytyväisyyteen sillä oli jopa 21 prosentin vaikutus. Yksityiselämän kuormitusten huomattiin vaikuttavan pienissä määrin työuupumuksen kokemiseen. Hyvinvoinnin häiriöiden vakavuus riippuu kuitenkin eniten siitä, miten työelämän ja muun elämän roolit ja kuormitus vaikuttavat samanaikaisesti. (Hakanen 2004, 130.)

2.2 Mikä säätelee hyvinvointia työelämässä?

Työnantajalla on velvollisuutensa henkilöstönsä työhyvinvoinnin seuraamiseen, ylläpitämiseen ja parantamiseen. Nämä velvollisuudet ovat lakien ja säädösten määrittämiä. Kess ja Seppänen (2011, 71) avaavat sairauspoissaoloon liittyviä asioita käsittelevässä kirjassaan näitä lakeja, joista suurimmassa osassa ovat työsopimuslaki, työterveyshuoltolaki ja työturvallisuuslaki. Myös muut työelämää säätelevät lait eli muun muassa laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki, rikoslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa sekä laki yksityisyydensuojasta työelämässä määrittävät työntekijän ja työnantajan välisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Työnantajan täytyy aina kiinnittää huomiota siihen, että kaikki lakisääteiset velvollisuudet täyttyvät asianmukaisesti. (Kess & Seppänen 2011, 70–71.)

Työturvallisuuslaissa huomiota kiinnitetään enemmän fyysisen työturvallisuuden säännöksiin. Henkistä ja sosiaalista työkuormitusta ei määritellä siinä tarkasti. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Työturvallisuuslaissa määrätään kuitenkin se, että jos huomataan työntekijän kuormittuvan työssään terveyttään uhkaavalla tavalla, on työnantajan heti asian tullessa ilmi ryhdyttävä toimiin kuormitusta aiheuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Jos organisaatiossa ei ole riittävää asiantuntemusta näiden tekijöiden muuttamiseen, vähentämiseen tai poistamiseen, täytyy työnantajan käyttää apunaan työterveyshuoltoa tai muuta vastaavanlaista ulkopuolista asiantuntijaa. (Työturvallisuuslaki

23.8.2002/738.) Työnantajan velvollisuus järjestää työterveyshuolto, työterveyshuollon sisältö ja sen toteuttaminen on tarkemmin määritelty työterveyshuoltolaissa (Työterveys-huoltolaki 21.12.2001/1383). Työnantajan täytyy pitää huoli, että myös työsopimuslaki, virkamiesoikeus sekä työ- ja virkaehtosopimukset otetaan huomioon työterveyshuoltoa ja esimerkiksi sairauspoissaolokäytäntöjä määriteltäessä. Nämä säädökset sisältävät määräyksiä muun muassa työntekijän ja työnantajan oikeuksista ja velvoitteista, palkanmaksusta, toistuvien poissaolojen selvittelystä ja työsuhteisiin liittyvien asioiden päättämisestä. (Kess & Seppänen 2011, 54.)

Sairauspoissaolojen seuranta on tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä. Työnantaja ja työterveyshuolto yhdessä määrittelevät ja toteuttavat työpaikan sairauspoissaolojen seurantaan ja hallintaan liittyvät käytännöt ja toimintamallit (Kess & Seppänen 2011, 54). Työterveyshuollon tarkoitus on havaita oireet ja sairaudet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä ohjata työntekijä tarvittavaan hoitoon tai kuntoutukseen. Myös työkyvyn edistäminen ja sairauden jälkeisen työhön paluun mahdollistaminen ja helpottaminen kuuluu työterveyshuollon tehtäviin. (Kess & Seppänen 2011, 54.)

Henkisen kuormituksen pitkittymisestä joskus aiheutuissa psykiatrisissa oireissa hankalaa on se, missä kulkee oireen ja sairauden raja. Tämä vaikeuttaa sairauspoissaolokäytäntöjen määrittelemistä ja toteuttamista. Myös voimakkaat oireet voivat nimittäin johtaa työkyvyttömyyteen, vaikka kyse ei olisikaan varsinaisesta sairaudesta. Esimerkkinä tästä on burnout, joka ei ole virallisesti sairaus vaan oireyhtymä. (Kess & Seppänen 2011, 97–98.)

Velvollisuuksien lisäksi lait myös kannustavat työnantajia tehokkaan ja ennakoivan työterveydenhuollon ylläpitämiseen. Esimerkiksi se, että ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon tuli vuonna 2011 sairausvakuutuslain muutos, jonka mukaan ennaltaehkäisevistä työterveyshuollon kustannuksista annetaan työnantajalle 60 prosentin korvaus, jos työnantajalla on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa sovitut käytännöt siitä, miten työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhaista tukea toteutetaan näiden kahden osapuolen yhteisenä toimintana. Sama korvaus on ainoastaan 50 prosenttia, jos tällaista yhteistyötä ei noudateta. (Kess & Seppänen 2011, 69.)

2.3 Esimiehen kokema henkinen työhyvinvointi

Työyhteisö ja kaikki sen osapuolet vaikuttavat esimiehen työhyvinvointiin (Järvensivu ym. 2011, 3). Koko organisaatio on siis suuressa osassa työhyvinvoinnin muodostumisessa. Esimies voi kuitenkin myös itse vaikuttaa paljon työhyvinvointinsa tasoon, jos hän on tietoinen omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä (Järvensivu ym. 2011, 1).

Esimiestyö erottuu monella tavoin muista työnkuvista. Esimerkiksi niin, että esimiestyötä tekevä on aina niin sanotusti rajapinnalla; hän on mukana alaistensa työelämässä, mutta hänen täytyy seurata myös organisaation ylemmän tason toimintaa. Esimies on siis vastuussa niin itsestään, työntekijöistään kuin suurista rahasummista eli organisaation tekemästä tuloksesta. (Nevalainen 2007, 104.) Esimies työskentelee monen tahon välillä useamman osapuolen tarpeista ja vaatimuksista aiheutuvassa paineessa. (Salo 2008, 2.) Vaatimuksia tulee alaisilta, johtajilta, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, joten esimiehen huomion ja voimavarojen on siis jakauduttava hyvin moneen suuntaan. (Järvensivu ym. 2011, 1–6.) Työ onkin usein tasapainoilua ja monien samanaikaisten asioiden hoitamista (Nevalainen 2007, 104).

Ihmisten johtaminen on esimiehen työssä suuressa osassa. Siihen kuuluu muun muassa toiminnan suunnittelu, tukeminen ja osaamisen vahvistaminen. Vaatii paljon panostusta olla tekemisissä ihmisten ja ihmisiin liittyvien asioiden kanssa. Tämän lisäksi esimiehen täytyy hoitaa muut tehtävänsä. (Järvensivu ym. 2011, 14–16.) Esimiehen halutaan siis pitävän huolta henkilöstön hyvinvoinnista, mutta pitäisi ottaa huomioon myös se, miten paljon esimiehen oma hyvinvointi vaikuttaa johtamiseen, sen kautta henkilöstöön ja sitä kautta itse tulokseen (Harju & Kallasvuori 2007, 16). Esimiehillä on, kuten kaikilla ihmisillä, välillä hankaluuksia ilmaista itseään esimerkiksi työntekijöille ja esimieskin on joskus epävarma ihmisten kanssa toimiessaan (Nevalainen 2007, 104). Esimiehen asema on myös tavallaan yksinäinen, koska hän ei voi purkaa työpaineitaan työyhteisössä samalla tavalla kuin tavallinen työntekijä ja hänen täytyy toimia esimerkkinä muille (Salo 2008, 2). Esimiehen työssä jaksamiselle lisähaastetta tuo siis ihmisten kanssa työskentely ja heistä vastuussa oleminen. Kuormittavinta tässä on usein se, että hänen oma toimintansa vaikuttaa usein muiden elämään ja heidän tulevaisuuteensa esimerkiksi henkilöstövähennysten kautta (Salo 2008, 1).

Esimiestyö on muuttunut paljon ja se on yhä muutoksessa (Järvensivu ym. 2011, 2–5). Vaatimukset ovat kiristyneet ja kohdistuvat erityisesti esimiestyötä tekeviin. Ero muiden työntekijöiden ja esimiesten välillä on siinä, että esimiehillä työtehtävät ovat vaikeutuneet enemmän ja uuden tiedon omaksumisvaatimukset ovat kasvaneet heillä huomattavasti. Myös työtehtävien lisääntyminen ja työtehtävien alueen laajentuminen on esimiestyölle ajankohtainen muutos. (Lehto, Sutela & Miettinen 2006, 162.) Muita esimiestyön muutoksia ovat Järvensivun, Kervisen ja Syrjän (2011, 2) mukaan se, että esimiestyö ilman muodollista asemaa on lisääntynyt, sidosryhmien määrä on lisääntynyt, enemmän eri sukupolvien ja erilaisten kulttuurien edustajia on tullut työelämään, muutostilanteet ovat lisääntyneet, konfliktitilanteet ovat lisääntyneet, työn rajat ovat häviämässä, esimies on saanut enemmän kilpailijoita asemalleen, kiirekokemus on kasvanut työpaikoilla ja palkitseminen on vaikeutunut.

Esimiestyö ilman muodollista asemaa on lisääntynyt sen vuoksi, että hierarkioita on purettu ja on syntynyt uusi esimiesten ryhmä hallinnollisten esimiesten lisäksi; toiminnalliset esimiehet. Toiminnallisilla esimiehillä ei ole muodollisia alaisia, mutta silti työtehtäviin kuuluu esimiestä kuten töiden organisointia ja johtamista. (Järvensivu ym. Syrjä 2011, 5.) Esimiestyötä tekevien määrällinen osuus työelämässä onkin kasvanut. (Lehto ym. 2004, 156). Hierarkioiden purkautumisesta on seurannut myös se, että verkostomainen toiminta on lisääntynyt ja sen myötä esimiehen työhön on tullut paljon uusia sidosryhmien edustajia, joiden kanssa esimies toimii vuorovaikutuksessa. Eri sidosryhmien odotukset on usein jollain tavalla toisistaan eriäviä ja esimies joutuu sovittelemaan näitä ristiriitoja. (Järvensivu ym. 2011, 6.)

Suuret ikäluokat ovat siirtymässä nyt eläkkeelle ja aivan uudenlainen sukupolvi tulee niiden tilalle työelämään. Sukupolvien välillä on joskus niin suuri kulttuurillinen kuilu, että se vaikeuttaa esimiehen tehtäviä. Myös muista maista saapuneiden työntekijöiden ja sidosryhmien määrä työelämässä on kasvanut globalisaation myötä. Esimiehen työhön kuuluu siis nykyään entistä enemmän erilaisten kulttuurien välisten kuilujen ylittäminen. Tutkimusten mukaan myös konfliktitilanteet ovat lisääntyneet työpaikoilla ja ne aiheuttavat esimiehille lisätyötä. Yksi hankaluuksia aiheuttava muutos on myös se, että nykyään usein ”lähellä” olevasta asiakkaasta tai työtoverista voi joskus muodostua jonkinlainen kilpailija esimiehen vallalle. Esimerkiksi esimiestä iäkkäämpi työntekijä voi nostaa itsensä esimiehen tasolle ikänsä tuoman uskottavuuden turvin. Palkitseminkin on vaikeutunut, kun työelämä on monimutkaistunut ja työntekijät ovat niin erilaisia taustoiltaan.

Motivaatiotekijät ovat palkitsemisessa tärkeitä, mutta ne ovat myös henkilökohtaisia ja siksi vaikeita tunnistaa. (Järvensivu ym. 2011, 7–13.)

Esimiehen omat työtehtävät ovat monipuolistuneet – jokaisen täytyy osata ja kyetä tekemään hieman kaikenlaisia tehtäviä. Samalla tehtävänjaot ovat muuttuneet epämääräisemmiksi. Myös työ- ja vapaa-ajan raja on muuttunut ja hämärtynyt muun muassa teknologian kehityksen myötä ja työt seuraavat sitä kautta usein vapaa-aikaan. Muutostilanteita on myös nykyään paljon enemmän ja useammin. Tällainen tiheä muutostahti pitää jatkuvan muutosstressin yllä. Muutostahdin nopeutuminen, teknologian kehitys sekä sen mukanaan tuomat jatkuvat keskeytykset ja tiedon määrän kasvu ovat suurelta osin muuttaneet työn tahtia kiireisemmäksi ja nostaneet ajanhallinnan yhdeksi keskeisimmistä esimiestyön puolia. (Järvensivu ym. 2011, 8–12.) Ajanhallinta on tärkeää esimiehen henkisen jaksamisen kannalta. Työssä voi pysyä tehokkaana ja hyvinvoivana, jos pystyy suorittamaan ja palautumaan vuorotellen sopivassa suhteessa. (Harju & Kallasvuo 2007, 10.)

Työhön voi asennoitua ja sitoutua hyvin monin eri tavoin. Työn voi nähdä muun muassa elämäntehtävänä, kutsumuksena, urana, ammattina, niin sanottuna keikkana tai jopa häiriönä (Aulanko 2004, 105). Esimiehen sitoutumisen määrä vaikuttaa olennaisesti siihen, miten hän tekee ja kokee työnsä ja miten paljon työ kuormittaa häntä. Liian sitoutuneelle esimiehelle – tai kenelle tahansa työntekijälle – käy usein esimerkiksi niin, että hän on sairaana töissä. Tämä johtuu siitä, että hän on sitoutunut liikaa työhönsä ja kantaa liian suurta vastuuta työtehtävistään ja työryhmästä, jonka ”niskoille” hän ei halua omia töitään. (Liukkonen 2006, 194.)

On tärkeää, että esimies itse paikallistaa ja tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat hänen omaan työhyvinvointiinsa. Näitä tekijöitä voidaan nimittää kuormittaviksi tekijöiksi ja mielekkyyttä eli voimavaroja tuoviksi tekijöiksi. Molempia löytyy niin työelämästä, kuin yksityiselämästäkin. Tunnistaessaan nämä tekijät esimies voi itse osaltaan vaikuttaa tie-toisesti ja aktiivisesti omaan työhyvinvointiinsa (Järvensivu ym. 2011, 4).

Tutkijat Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001) esittelevät työn vaatimusten ja voimavarojen mallin, joka määrittelee kuormitus- ja mielekkyystekijöitä. Vaatimukset ovat siis ponnisteluja vaativia puolia työssä, jotka usein aiheuttavat kuormitusta ja ovat yhteydessä uupumiseen. Voimavaratekijät taas ovat niitä työhön liittyviä puolia, jotka vähentävät kuormitusta ja tasapainottavat vaatimuksista syntyvää painetta. Niiden puute

aiheuttaa ongelmia työhön sitoutumisessa. (Demerouti ym. 2001, 499.) Monesti esimiehet kokevat päällekkäisyyksiä voimavarojen ja kuormittavien tekijöiden suhteen – asia voi siis olla yhtä aikaa kuormittava ja toisaalta myös yksi voimavaroista (Salo 2008, 4). Voimavaroja saadaan useimmiten ihmissuhteista ja vapaa-ajasta. Uupumisen syyt taas koetaan usein löytyvän työstä. Yleensä kuitenkin pelkkä työ ei ole uupumisen syy, vaan monet yhtäaikaista kuormittavuustekijät eli yksityiselämän ja työelämän päällekkäiset haasteet. (Roti 1999, 43.)

2.3.1 Kuormittavat tekijät

Kuormittavat tekijät ovat siis syitä työhyvinvoinnin tason huonontumiselle. Kuormittavia tekijöitä on yksilötasoisia eli psyykkisiä itsestä johtuvia, sosiaalisia ja organisatorisia (Demerouti ym. 2001, 501). Nämä tekijät voivat olla niin työhön kuin yksityiselämäänkin liittyviä. Salon (2008, 3) mukaan esimiestasolla työskentelevien työn vaatimuksia eli kuormittavia tekijöitä on tutkittu paljon ja huomattavasti enemmän kuin työhön vaikuttavia voimavara- ja mielekkyystekijöitä.

Työn määrä ja ajankäyttö ovat suuressa osassa kuormituksen muodostumisessa. Lampikoski (2009) kuvaa nykyään vallassa olevaa kulttuuria niin sanotuksi kiirekulttuuriksi. Lampikosken mukaan ihminen on nykyaikana ”Homo urgentus” eli kiireinen ihminen. Nykyihmisen ajankäyttöä ja koko elämää ohjaavat suurilta osin ulkoiset tekijät eli muiden ihmisten ja yhteisöjen tavoitteet, tarpeet, odotukset ja aikataulut. Ammatillisissa asioissa tulostavoitteet ja suoritusmittarit ovat näitä ulkoisia tekijöitä. (Lampikoski 2009, 14–15.) Varsinkin työssäkäyvillä on usein tunne ajan riittämättömyydestä. Työnantajat vaativat joustamista ajan suhteen ja esimerkiksi perhe-elämä ei voi joustaa kovin paljon. Kiireen kokemukseen ja nopeatempoiseen elämäntyyliin vaikuttavat monet asiat. Esimerkiksi se, että teknologia on kehittynyt, työelämässä on tapahtunut erilaisia muutoksia ja äidit palaavat työelämään. Elintason nousun mahdollistama kulutuksen suuri kasvu ruokkii myös kiirekulttuuria. Joskus ihminen ei myöskään omista syistään hallitse ajankäyttöään ja hänen tulisi pyrkiä sen kehittämiseen. (Ylikännö 2011, 18–25, 28.)

Sitä, tekeekö liikaa työtä ja käyttääkö siihen liikaa aikaa, voi mitata. Mittaamista varten täytyy vain huomioida, mitä töissä pitää saada aikaan, missä työ pitää tehdä, milloin työ on tehty hyvin ja mikä on kohtuullinen aika sen suorittamiseen. Jos asiaa ei itse hahmota,

voi sitä kysyä joltakulta töissä tai esimerkiksi perheenjäseneltä. (Aulanko 2004, 81.) Yli-työt mainitaan useissa lähteissä kuormittavaksi tekijäksi. Ylemmät toimihenkilöt kertovat Tilastokeskuksen vuoden 2006 Työvoimatutkimuksessa tekevänsä myös palkatonta yli-työtä muun muassa työaikapankin ja liukuvan työajan käytön vuoksi (Liukkonen 2006, 169). Tämä huomioidaan usein vasta silloin, kun kuormitus on edennyt jo liian pitkälle ja voidaan puhua jo työuupumuksesta (Liukkonen 2006, 171).

Tilastokeskuksen tutkimuksessa (Järnefelt & Lehto, 2002) on selvitetty muun muassa sitä, miksi työajat pitenevät. Syiksi tutkimuksessa mainittiin muun muassa se, että aika-työtaulut menevät asiakkaiden mukaan, esimiehen tulee aina olla saatavilla alaisilleen, muutokset vievät liikaa aikaa, atk-kehitys on lisännyt työtä ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät työtä. Työn ja muun elämän rajaaminen on myös monesti ongelmallista; toisaalta ne halutaan pitää erillisinä, toisaalta yhdistää ne sujuvuuden vuoksi. Paras olisi jos ne muodostaisivat yhdessä mielekkään kokonaisuuden, jossa työ olisi niin mielekästä, että se otettaisiin mieluusti omaan yksityiselämään mukaan. (Järvensivu 2010, 25–26.)

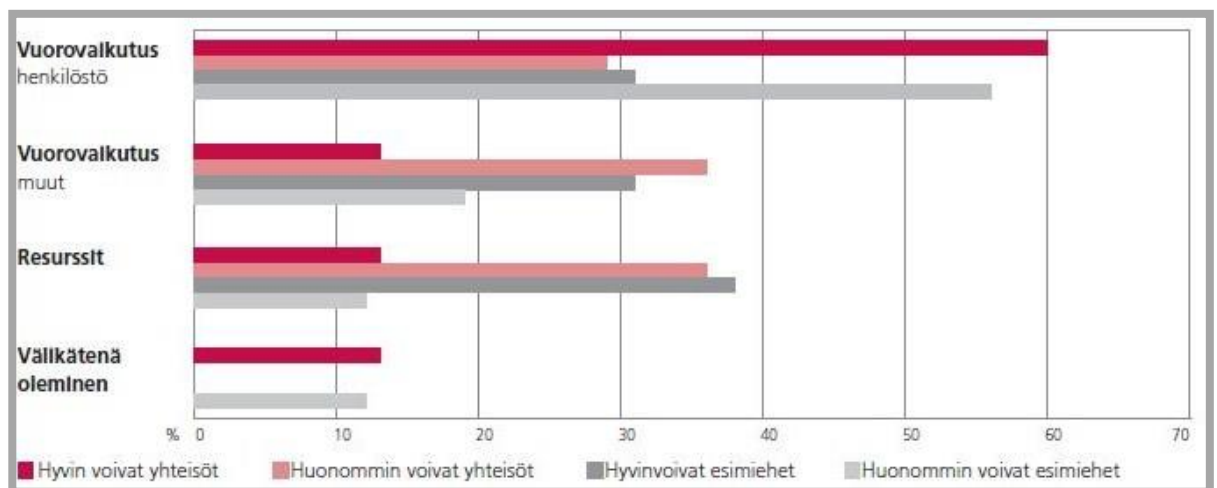
Epäsuhta työn määrän ja työajan välillä pakottaa pidentämään työpäiviä, siirtämään työtehtäviä myöhemmäksi tai jättämään asioita tekemättä ja tästä seuraa usein huono oma-tunto. Asiakkaan kanssa tehtäviä töitä ei useinkaan pystytä tai haluta siirtää. Se, että si-jainen hoitaisi esimiehen työtehtäviä, ei ole esimiesten mukaan hyvä keino vaan kustan-nustehotonta. Usein ylitöistä ja lisäponnistuksista ei saada tarpeeksi korvausta, koska aina rahallinen korvaus ei riitä korvaamaan menetettyä vapaa-aikaa. (Rehnbäck & Kes-kinen 2005, 10.)

Työuupumuksen ja jopa burnoutin syynä ovat usein työn suuren määrän ja ajan rajalli-suuden lisäksi laadulliset tekijät. Näitä ovat esimerkiksi epäselvyys työtavoitteissa tai nii-den monimutkaisuus, riittämätön ammattitaito ja liian nopeaan tahtiin tapahtuvat muu-tokset organisaatiossa. (Aro 2001, 19.) Muutos onkin nykyään nopeampaa kuin ennen. Siksi yritysten ja ihmisten täytyy olla proaktiivisia eli osata ennakoida muutoksia ja pysyä muutostahdissa mukana, jos haluaa menestyä ja pärjätä. (Nevalainen 2007, 135.) Muutos tapahtuu nykyään usein pelkän muutoksen vuoksi eli asioita ei muuteta oikeasta tarpeesta vaan muutos on itsetarkoitus (Nevalainen, 2007, 137). Työelämän muutostahti nopeutuu koko ajan. Samaan aikaan henkinen työhyvinvointi kärsii. Tämä tapahtuu myös Suo-messa, vaikka täällä onkin maailman kattavin työterveyshuoltojärjestelmä. Työhyvin-vointiongelmat ilmenevät usein juuri työn muutosvaiheissa. (Liukkonen 2006, 61–62.)

Muutos, varsinkin jatkuva, aiheuttaa työn hallinnan puutetta, mikä usein turhauttaa ja saa ihmisen voimaan huonosti (Aro 2001, 54). Muutos myös laskee motivaatiota ainakin hetkellisesti (Liukkonen 2006, 132).

Maslach ja Leiter (2005) kertovat tutkimuksissa ilmenneistä suurimmista ongelmakohdista organisaation ja työntekijän välillä. Näitä kohtia on heidän mukaansa kuusi: työn määrä, kontrolli, palkkio, yhteisö, reiluus ja arvot. Työn määrällä tarkoitetaan tässä sitä, että työtä on liikaa käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Kontrollilla tarkoitetaan liiallista mikrojohtamista ja vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia. Palkkiolla tarkoitetaan epätydyttävää palkkaa tai muunlaista puutosta työstä saatavassa tyydytyksessä. Yhteisöön liittyviä seikkoja ovat muun muassa eristäytyminen, konfliktit ja kunnioituksen puute. Reiluuteen liittyy syrjiminen ja suosiminen. Arvo-ongelmat ovat eettisiä risteävyksiä tai sitä, ettei työntekijä koe tehtävänsä tarkoituksenmukaiseksi. (Maslach & Leiter 2005, 44.)

Kuviossa 1 (Rehnbäck & Keskinen 2005, 12) kuvataan työn kuormitustekijöitä esimiehillä ja niiden kokemisen jakautumista työyhteisön ja esimiehen hyvinvoinnin mukaan. Kuviosta 1 voi nähdä, että henkilöstön kanssa käytävä vuorovaikutus vie tämän tutkimuksen esimiesten voimavaroja eniten. Tähän vuorovaikutukseen voidaan laskea henkilöstön sisäiset ristiriidat ja myös henkilöstön ja esimiehen väliset paineet ja ristiriidat. Työyhteisön ulkopuolelle suuntautuva vuorovaikutus on suurelta osaltaan asiakkaan kanssa tapahtuvaa ja tässä tilanteessa tarkoitetaan ristiriitoja, jotka asiakkaan kanssa ilmenevät. Myös huoli resurssien riittävydestä sekä toimiminen välikätenä työnantajan ja työntekijöiden välillä kuluttaa esimiesten voimia. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 12.)



KUVIO 1. Työn kuormitustekijät esimiehillä (Rehnbäck & Keskinen 2005)

Voimavaroja vie myös se, että esimies ei aina koe olevansa arvostettu. Aron (2001) mukaan riittämätön palkitseminen palautteen muodossa voidaan kokea arvostuksen ja tuen puuttumisena. Palautteesta osa saadaan suoraan työstä, mutta osa siitä tarvitaan muilta ihmisiltä. Usein kiire on syynä, että palautekeskustelut jätetään välistä. Ihminen tarvitsee onnistumisen kokemuksia, joita positiivinen palaute tuo esiin. Jos jää niitä ilman, ihminen turhautuu. Ilman palautetta voi tuntua siltä, että on antanut enemmän kuin saanut ja se saattaa aiheuttaa sen, että ihminen vetäytyy, passivoituu ja voi ajautua uupumukseen. (Aro 2001, 55–56.)

Tuen puute koetaan joskus kuormittavaksi tekijäksi. Esimies voi kokea, ettei saa tarpeeksi tukea eikä ole ihmistä, jolle puhua työhön liittyvistä asioista. Esimies tarvitsee tukea muun muassa muutosten hallintaan ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Nämä esimiehet toivoivat valmennusta siihen, miten he itse voisivat ennaltaehkäistä työntekijöiden liiallista työkuormitusta. Lisäksi valmennusta toivottiin muun muassa tehokkaaseen ajankäyttöön ja itsetuntemuksen kehittämiseen. (Esimiestyön kipukohdat... 2006, 19.)

Esimies joutuu tekemään epämieluisia päätöksiä ja on roolissa, jossa joutuu usein otta-
maan syyt niskoilleen (Nevalainen 2007, 66). Myös eri työroolien ristiriidat voivat kuor-
mittaa esimiestä. Rooliristiriitoja tunnisti Rehnäckin ja Keskinen (2005) tutkimuksen
mukaan suurin osa tutkituista. Yleisin tutkimuksessa ilmennyt rooliristiriita oli roolin
vaihtelu esimiehestä kollegaksi. Joissakin tapauksissa myös esimiesroolin ja yksityiselä-
män roolin välillä koettiin ristiriita. Hyvinvoivat esimiehet eivät tässä tutkimuksessa il-
moittaneet tuntevansa minkäänlaisia rooliristiriitoja. (Rehnäck & Keskinen 2005, 10.)

Liian voimakas sitoutuminen työhön voi olla kuormitustekijä – varsinkin silloin, kun sii-
hen liittyy suuri vastuu ja suuret vaikutusmahdollisuudet (Salo 2008, 3–4). Ylisitoutumi-
nen on myös yksi burnoutin piirteistä. Ihminen toimii silloin pakonomaisesti ja kokee
sitoutuneisuuden sijaan olevansa sidottu. Uupumukselle altistaa myös se, että sitoutuu
voimakkaasti työn tavoitteisiin, mutta resursseja – esimerkiksi aikaa, taitoa tai rahaa –
tavoitteen toteutumiseen ei ole tarpeeksi. (Aro 2001, 24–25, 48–49.)

Työtehtävän keskeytyminen ja katkokset ovat yleisiä monilla eri ammattialoilla ja tutkimuksissa on todettu, että keskeytyminen vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Keskeytykset aiheuttavat negatiivisia tunteita, mikä huonontaa kokemusta hyvinvoinnista. Keskeytykset johtavat usein ponnistelun lisäämiseen työssä. Keskeytettyjen henkilöiden ahdistus ja harmi lisääntyy huomattavasti. Myös suorittamiseen tarvittava aika pitenee ja siihen vaadittava panostus lisääntyy. (Kalliomäki-Levanto 2009, 59, 62–63.)

Kokemuksen määrä voi olla kuormittava tekijä silloin kun kokemusta on liian vähän. Epävarmuus ja huono itsetunto ovat inhimillisiä asioita ja kuuluvat siis usein myös esimiehen kokemiin tunteisiin (Nevalainen 2007, 71). Kokemuksen määrä voi vaikuttaa itsetuntoon muun muassa niin, että syntyy pseudokompetenssi. Pseudokompetenssi tarkoittaa sitä, kun henkilö arvioi taitonsa vähäisemmiksi kuin ne ovat ja toiset taas arvioivat ne liian suuriksi eli odottavat häneltä liikaa. Kompetenssi eli kyvykkyys taas tarkoittaa sitä, että henkilö itse kokee suoriutuvansa työstään hyvin ja ympäristö kokee asian samoin. Inkompetenssi eli epäpätevyys tarkoittaa, ettei henkilö ole lainkaan pätevä hoitamaan työtehtäväänsä. (Roti 1999, 92–93.) Kompetenssi on näistä se tila, jonka vallitessa kokonaisvaltainen työhyvinvointi on mahdollista.

Kuvio 2 pyrkii havainnollistamaan työelämän yleisimpiä kuormitustekijöitä, jotka ovat tulleet ilmi tämän opinnäytetyön eri lähteissä. Tekijöitä on hyvin paljon erilaisia ja jotkut ovat osittain päällekkäisiä. Kuormitustekijöitä on tietenkin myös muita, mutta koska ne ovat usein eri tapauksissa erilaisia, on tämä kuvio tarpeeksi suuntaa antava.



KUVIO 2. Kuormittavat tekijät työssä

2.3.2 Mielekkyystekijät

Voimaannuttavat tekijät eli mielekkyystekijät ovat toisin sanoen syitä ja keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen. Tekijät voivat olla niin yksityiselämään kuin työelämäänkin kuuluvia. Voimaannuttavat tekijät ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia ja ne auttavat saavuttamaan tavoitteita työelämässä, vähentämään vaatimusten vaikutuksia ja menemään eteenpäin henkilökohtaisessa kehityksessä (Demerouti ym. 2001, 501). Jokaisella on erilaiset mielekkyyden lähteet työssään. Ne myös muuttuvat työuran aikana. Työntekijät ovat usein itse tietämättömiä omista mielekkyystekijöistään eli ne ovat tiedostamattomia. Mielekkyyden lähteet pitäisi pyrkiä tuomaan yhteiseen tarkasteluun, että työntekijän työhyvinvointia voitaisiin tukea työpaikalla. (Liukkonen 2006, 61–62.)

Rehnbäck ja Keskinen (2005, 14) kuvaavat esimiehiltä saatuja tutkimustuloksia. Tutkitut esimiehet kertoivat keinoja, jotka auttavat vähentämään työn kuormitusta. Niitä on niin työhön liittyviä kuin yksityiselämäänkin liittyviä. Työhön liittyvinä keinoina mainittiin muun muassa delegointi ja muu resurssien hyödyntäminen, keskustelu oman esimiehen tai kollegan kanssa, aikataulutus, rytmitys ja tauot, suunnitelmallisuus, priorisointi ja tekemättä jättäminen, tuloksista nauttiminen, näkökulman etäännyttäminen, työnohjaus, esimiestehtävistä siirtyminen hetkellisesti sekä hyvien suhteiden ylläpito alaisiin ja muihin työntekijöihin. Yksityiselämään liittyviä keinoja olivat muun muassa se, että ylläpitää hyviä suhteita yksityiselämässä ja pyrkii erottamaan työn- ja vapaa-ajan jättämällä työasiat taakseen poistuessaan työpaikalta, hakeutumalla omaan rauhaan, harrastamalla liikuntaa, lomailemalla muualla tai keskustelemalla läheisen kanssa. Miesesimiehet kokivat tässä tutkimuksessa kuormituksen säätelykeinojen löytyvän enemmän työelämästä ja naisesimiehet taas yksityiselämästä. Miehillä oli myös enemmän stressinhallintakeinoja kuin naisilla. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 14.)

Salon (2008) tekemässä esimiestutkimuksessa korostetaan enemmän jaksamisessa auttavia voimavaroja kuin jaksamista koettelevia vaatimuksia. Voimavaroista tärkeimpänä korostuu esimieheen itseensä liittyvät tekijät eli oikeanlainen asenne ja minäkäsitys. Salon tutkimukseen osallistuneiden esimiesten vastauksista työhön liittyviin voimaannuttaviin tekijöihin liittyen eniten esiin nousevat mahdollisuus vaikuttaa asioihin, sopiva haasteellisuus työssä, työn sopiva määrä ja vähäinen keskeytyminen, alaiset, tuki sekä oman persoonan sopivuus esimieheksi. Tutkittavat kokevat yksityiselämän antavan heille voimia

työhön enemmän kuin vievän niitä. Yksityiselämän voimavaroista Salo erittelee kolme mekanismia, joilla työelämästä palautetaan ja joista siis saadaan uutta voimaa työhön palaamiseen. Ensimmäinen on toiminnan mekanismi eli se, että esimies tekee vapaa-ajallaan jotain ihan muuta kuin työhön liittyvää. Toinen mekanismi on luonnollinen mekanismi eli se, että esimerkiksi rutiinien avulla siirtyy luonnollisesti, vähän kuin itsestään, työstä yksityiselämään. Kolmas mekanismi on mielen hallinnan mekanismi. Sillä tarkoitetaan sitä, kun esimies tietoisesti päättää tehdä asioita, jotka saavat hänet siirtymään myös mielessään vapaalle ja palautumaan. (Salo 2008, 14, 27–28.)

Työtyytyväisyyden lisääminen ja työtyytymättömyyden vähentäminen ovat sama asia, mutta hieman eri sävytyksillä. Työtyytyväisyyttä lisäävät työn mielenkiintoisuus, mahdollisuus uuden oppimiseen ja itsensä toteuttamiseen, palvelun tai tuotteen kokeminen arvokkaaksi ja itsensä kokeminen hyödylliseksi. Työtyytymättömyyttä taas vähentää tyytyväisyys palkkaan, turvallinen työympäristö, hyvä työergonomia, toimivat työvälineet, joustavat työajat, kannustava johtamistyyli ja mukavat kollegat (Luukkala 2011, 26, 28). Nämä asiat ovat siis mielekkyystekijöitä.

Koherenssi eli elämänhallinnan tunne on tärkeä mielekkyystekijä ja voimavara. Elämänhallinta eikä ajanhallinta ole oikeastaan edes mahdollista, mutta itsensä johtaminen on ja se, että voi päättää mihin aikaansa käyttää (Aulanko 2004, 30). Tästä itsensä johtamisesta syntyykin tunne elämänhallinnasta. Tämän vuoksi myös vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön koetaan usein mielekkyystekijäksi (Salo 2008, 3).

Kuvio 3 kokoa ja selkeyttää mielekkyystekijöitä ja voimavarojen säätelykeinoja, joita on mainittu opinnäytetyön eri lähteissä. Nämä tekijät ja keinot ovat usein erilaisia työpäikasta, kulttuurista, ajasta ja henkilöstä riippuen. Siksi kuviossa mainitut asiat ovat vain suuntaa antavia.



KUVIO 3. Voimaannuttavat tekijät työssä

2.4 Organisaatio ja esimiehen työhyvinvointi

On tärkeää, että esimiestensä työhyvinvoinnista huolestuneet työnantajat ymmärtäisivät siihen vaikuttavat osa-alueet. Näin työnantajaorganisaatio voisi tehdä voitavansa hyvinvoinnin tason parantamiseen. Vaikka vastuuta hyvinvoinnista voi antaa myös esimiehelle itselleen, kannattaa myös työnantajan panostaa asiaan mahdollisimman paljon resurssien mukaan.

Esimiehen kunto on menestystekijä organisaatiolle. Esimerkiksi yllärasittunut esimies saattaa käytöksellään huonontaa työyhteisön ilmapiiriä. Usein rasittunut esimies ei myöskään enää jaksa hoitaa työtehtäviään kunnolla. Esimies on erityisen tärkeä, sillä hänet on usein vaikeampi korvata, kuin tavallinen työntekijä. (Harju & Kallasvuo 2007, 16.) Esimiesten työhyvinvoinnin merkitys organisaation hyvinvoinnille – muun muassa taloudelle – on siis suuri. Nykyisin talouden hyvinvointi on yhä kiinteämmässä yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 5). Työterveyspalvelut voidaan siis nähdä yhtenä tuloksenteijänä ja osapuolena, joka huolehtii henkilöstöstä liiketoiminnan keskellä (Liukkonen 2006, 42). Työhyvinvoinnista huolehtiminen kannattaa siis siksi, että hyvä työhyvinvointi lisää tuottavuutta, tuloksellisuutta ja laatua sekä saa aikaan kustannussäästöjä. Työhyvinvoinnilla voi myös vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan eli luoda hyvää imagoa. (Rauramo 2008, 18.)

Esimiehen – tai minkä tahansa työntekijän– terveys on hyvinvointia työssä ja kykyä tehdä työtä. Organisaation terveys on muun muassa toimintakykyä, mikä tarkoittaa myös sen työntekijöiden toimintakykyä. Nämä molemmat näkökulmat täytyy ottaa huomioon työterveystyössä. (Liukkonen 2006, 15.) Yrityksen työhyvinvointia voi mitata myös sillä, onko yrityksen lähihistoriassa paljon lyhyitä työsuhteita, suuri henkilöstövaihtuvuus tai tiuha esimiesten vaihtuvuus (Liukkonen 2006, 136). Maslachin ja Leiterin (2005) kuusi kohtaa sisältävä kehys auttaa organisaatiota määrittelemään, mitkä ovat juuri sille ominaisia ongelmakohtia työhyvinvoinnissa. Nämä kuusi kohtaa ovat siis työn määrä, kontrolli, palkkio, yhteisö, reiluus ja arvot (Maslach & Leiter 2005, 44). Omat ongelmakohtansa tiedostaessaan organisaatio pystyy panostamaan niihin eniten.

Työhyvinvointi on todella tärkeää myös liiketaloudellisesta näkökulmasta, mutta työterveyteen panostaminen nähdään usein rahakysymyksenä. Työterveyshuolto koetaan kuluksi, vaikka paras olisi, että se nähtäisiin tuloksentelemahdollisuutena. Yrityksen toimintaa tukemaan tarvitaan asiantuntijoita, jotka pystyvät ymmärtämään ja tukemaan ihmisten hyvinvointia työssä ja auttamaan mielekkyyden säilyttämisessä. (Liukkonen 2006, 9–11.) Työntekijän, esimiehen ja koko organisaation terveydellä saadaan aikaan työtyytyväisyyttä, joka vaikuttaa myös asiakassuhteisiin ja niiden jatkuvuuteen (Liukkonen 2006, 41–42). Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat yritysmaailmassa oleellisia kilpailutekijöitä, jotka parantavat tuottavuutta, muodostavat perustukset yrityksen hyvälle menestykselle ja mahdollistavat sen kehityksen (Kess & Seppänen 2011, 66).

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys, kun pyritään ehkäisemään sairauspoissaoloja. Poissaolot voivat johtua sairaudesta, oireista, huonosta ilmapiiristä, vääränlaisesta johtamisesta, työmotivaation puutteesta tai työpaikan poissaolokulttuurista, joka saattaa tehdä poissaolosta hyväksyttävää. (Kess & Seppänen 2011, 69.) Suomessa työnantaja menettää vuosittain sairauspoissaolojen vuoksi viidestä viiteentoista työpäivää ja noin 1500 euroa työntekijää kohden. Sairauspoissaololuvut ovat kasvaneet ja se on johtanut tarpeeseen kehitellä uusia keinoja ja menetelmiä lukujen pienentämiseen. Tällaisia keinoja ovat muun muassa korvaava työ ja osasairauspäiväraha. (Kess & Seppänen 2011, 1.) Sairauspoissaolokulut muodostuvat työnantajan maksamista sairauspoissaolon aikaisista palkoista, poissaolon vaikutuksista tuotantoon ja korvaavan työn kustannuksista (Liukkonen 2006, 208).

Suomen työelämässä kehitettävää löytyy erityisesti työnantajan ja työterveyshuollon välisen yhteistyön lisäämisessä. Tiiviissä yhteistyössä on helpompi hallita ja seurata sairauspoissaoloja. Pahin virhe on, jos työnantaja ulkoistaa sairauspoissaolojen hallinnan täysin työterveyshuollolle. Paras toimintatapa taas on, jos työterveyshuolto toimii yhdessä työnantajan kanssa ja käyttää apunaan tietojaan työntekijöiden tehtäväkuvasta, kuormittavuudesta ja koko työyhteisöstä yksittäisen työntekijän työkykyä arvioidakseen, ylläpitääkseen ja parantaakseen. Yhteistyötä helpottaa jos toimintamallit vakiinnutetaan niin, että myös henkilöstö, työsuojelu- ja luottamusmiesorganisaatio, henkilöstöhallinto sekä esimiehet tietävät siitä. (Kess & Seppänen 2011, 54–55.)

Työterveydelle ja työsuojelulle täytyy antaa mahdollisuudet ja resurssit jo organisaation vision määrittelyn ja resurssien jakamisen vaiheessa. Terveysasiat täytyy ottaa mukaan yrityksen päivittäiseen toimintaan. Työterveydelle täytyy siis kehittää rutiinit, joiden mukaan se toimii ja kehittyy. Kun rutiineja käytetään ja testataan niin yritys voi myös kehittää rutiineja tarpeen mukaan yhä toimivammiksi. (Liukkonen 2006, 45.) Erilaisia rutiineja voi kokeilla ja kehittää sitten sen mukaan, mikä tuntuu olevan toimiva ratkaisu. Esimerkiksi Tanskassa on ensimmäisenä Pohjoismaana otettu käyttöön 2010 menettely, jossa työnantaja velvoitetaan käymään sairauspoissaolokeskustelu sairauden takia poissaolevan työntekijän kanssa tämän sairausloman aikana kun poissaolo on jatkunut kuukauden verran. Keskustelussa mietitään muun muassa asioita, joilla työntekijän työntekomahdollisuuksia voisi parantaa. (Kess & Seppänen 2011, 11.)

Työnantaja voi myös panostaa varhaiskuntoutukseen. Palo (2013) kertoo raportissaan työkytkentäisestä varhaiskuntoutuksesta ja sen vaikutuksesta työuupumukseen. Tutkittujen kuntoutujien oireet olivat huomattavasti vähentyneet verrattuna vertailuryhmään. Jos varhaiskuntoutus kytketään paremmin työhön ja organisaation toimintaan ja työntekijä osallistetaan oman työnsä kehittämiseen, niin vaikuttavuus paranee. (Palo 2013, 1.) Työterveysorganisaatiosta ei saisi koskaan tulla ainoastaan jälkiä korjaava huoltopalvelu. Tarkoitus olisi, että työterveyshuolto toimii työnantajan kanssa ennakoivasti ja pystyy tukemaan yritystä ja sen työntekijöitä. Tällä tavoin työterveyshuolto pystyy auttamaan työnantajaorganisaatiota kehitystyössä niin, että työhön saadaan lisää mielekkyystekijöitä ja sitä kautta työ muuttuu tuottavammaksi ja asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Työterveys- ja työhyvinvointiosaamisen kehittämiseen täytyy panostaa koko ajan ja panosten tulosten

arviointiin täytyy kiinnittää huomiota. Myös rakenteita, joiden avulla työkykyä ja työhyvinvointia ylläpidetään ja parannetaan, täytyy ylläpitää ja kehittää. (Liukkonen 2006, 24–25, 156.)

Työnantajan ja työterveyshuollon suorittaessa työhyvinvoinnin seurantaan voidaan työuupumuksen ensimmäiset merkit tunnistaa ajoissa. Siten asiaan voidaan reagoida ennaltaehkäisevästi ja työntekijä voi myös toipua nopeasti (Luukkala 2011, 13). Työnantaja voi myös kouluttaa työntekijöitä ja esimiehiä tunnistamaan kuormittavuuden tekijöitä ja oireita, kuormitusta vähentäviä tekijöitä ja käyttämään itsenäisesti keinoja asioiden parantamiseen. Vaikuttaa siltä, että ne organisaatiot, jotka antavat tilaa ja ymmärrystä uupumukselle ja ihmisten heikkouksille, ovat paremmin turvassa uupumukselta kuin ne, jotka painottavat kulttuurissaan liiallista optimismia ja menestystä (Aro 2001, 27).

Työnantajaorganisaation kannattaa pyrkiä muodostamaan omasta kulttuuristaan perhemyönteinen. Perhe-elämän huomioiva työkulttuuri luo työhyvinvointia, lisää työtyytyväisyyttä, poistaa halua vaihtaa työtä ja vähentää ongelmia perheen ja työn yhdistämisessä (Rauramo 2008, 22). Henkilöstöjohtamisen avulla työ ja perhe-elämä voidaan yhdistää paremmin muun muassa panostamalla työajan joustavuuteen ja mahdollistamalla etätyö (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 17). Työelämän vaatiessa työntekijöiltä yhä enemmän, on työn ja perheen toimiva yhdistäminen entistä tärkeämpää työntekijöiden hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Yleensä työn ja perheen yhteensovittamista auttavilla järjestelyillä tarkoitetaan siis joustavuutta työjärjestelyissä ja vapaajärjestelyissä, hoivaetuisuuksia ja – järjestelyjä ja myös muita järjestelyjä. Esimerkiksi asiaan liittyvän informaation jakaminen, neuvonta ja koulutus voivat auttaa yhdistämään perheen ja työn. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 14–17.)

Työnantajalla tulee olla tasavertaiset ja perustellut sairauspoissaolokäytännöt. Lisäksi työnantajalla on tarkkailuvelvollisuus työpaikalla ja hänen tulee huolehtia, ettei työpaikalla syrjitä ketään tai kohdella epäasiallisesti. Työnantajan on siis puututtava syrjimiseen tai häirintään. Lyhyissä ja toistuvissa sairauspoissaoloissa, joiden syytä on vaikea mitata ja jonka syyt saattavat vaihdella, saattaa olla taustalla häirintätapaus. Sairauspoissaoloja seurattaessa pitäisikin varmistua siitä, ettei syynä ole häirintä ja jos se on syynä, niin hoitaa asia kuntoon. Säädöksissä käytetään myös termiä ”huono kohtelu”, joka tarkoittaa sitä, että työelämässä on noudatettava niin kutsuttuja hyviä tapoja työskenneltäessä ihmisten

kanssa. Ketään kohtaan ei saa käyttäytyä velvollisuuksien tai lain vastaisesti eli jollain tavalla epäasiallisesti. (Kess & Seppänen 2011, 17, 75–76, 105–107.)

Toiset työntekijät luonnollisesti kokevat lisäkuormitusta, kun joku toinen työntekijä on sairauden vuoksi poissa töistä. Tämä joku saattaa hakea sairauspoissaololupaa usein ja epämääräisistä syistä. Toiset työntekijät voivat tällöin alkaa epäilemään sairauspoissaolojen oikeutta ja itsekin hakemaan lupaa poissaoloille pienimmistäkin syistä. Tästä syntyy siis niin sanottu noidankehä. Pitkäaikaisia sairauspoissaoloja taas tulee siitä, kun epäta-sainen kuormittavuus jatkuu kauan ja aiheuttaa uupumusta. Sitoutuneet ja sinnikkäät työntekijät ottavat usein vastuulleen puuttuvien työntekijöiden työtaakan. (Kess & Seppänen 2011, 66–68.)

Sairauspoissaolotilastot ovat hyviä työkaluja työterveyshuollolle. Liian monesta paikasta puuttuu aktiivinen ja kokonaisvaltainen seuranta. (Liukkonen 2006, 191.) Poissaoloja seurattaessa voidaan niitä myös pyrkiä vähentämään. On olemassa monia erilaisia sairauspoissaolojen vähentämismalleja. Näitä malleja eli keinoja ovat muun muassa seuranta, poissaolleen haastattelu heti töihin palattuaan, tiimityön lisääminen, kurinpidolliset keinot, poissaolotilastojen näyttäminen työnjohdolle, sairastamisen perusteella tehtävä valikoiva rekrytointi, panostus työterveydenhuoltoon, panostus yksittäisen työntekijän terveyteen, karenssipäivien käyttö, bonusten jakaminen ja usein poissaolevien työntekijöiden erottaminen työtehtävien vähentyessä. Nämä kaikki keinot ovat tutkimuksissa vähentäneet poissaoloja huomattavissa määrin. (Liukkonen 2006, 200.) Tärkein asia kuitenkin on, että organisaatiossa kunnioitetaan ihmisyyttä ja otetaan huomioon uupumuksen riski ja toimitaan heti sen ilmetessä ongelman poistamiseksi (Aro 2001, 30).

Työuupumuksen ja burnoutin ehkäiseminen on osin sama asia kuin henkilöstön sitoutumisen edistäminen. Sitoutuessaan henkilöstö muuttuu silloin energisemmäksi, innostuneemmaksi ja motivoituneemmaksi. Sillä tavoin myös organisaation tuloksellisuus paranee. (Aro 2001, 28–29.) Muun muassa tästä syystä kannattaa työnantajan ottaa sitouttamisen lisääminen tavoitelistalleen.

2.5 Esimiehen oma panostus henkiseen työhyvinvointiinsa

Esimies voi tietoisesti vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa. Apuna voi käyttää muun muassa erilaisia opaskirjoja, joita on tarjolla hyvin paljon muun muassa kirjastoissa. Hyvinvointin parantamisessa auttaa myös, jos osaa nähdä itseään voimaannuttavat tekijät ja panostaa niihin yksityiselämässään. Näitä tekijöitä voi löytää itsetutkiskelulla. Sosiaaliset ja itsensä johtamisen taidot, hidastaminen ja aika läheisten seurassa toistuu monessa lähteessä voimaannuttavina asioina. Monesti työn ”negatiivisiin” eli kuormittaviin puoliin ei voida vaikuttaa ja siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota myös positiivisiin asioihin, joilla negatiivisen vaikutusta voi kumota (Maslach & Leiter 2005, 44). Hyvinvointia edistää luonnollisesti se, että pitää aktiivisesti huolta itsestään ja terveydestään. Huolenpito on itsensä rakastamista ja oman arvon tunnustamista. (Aro 2002, 103.) Itsensä arvostus ja hyvä itsetunto ovat siis hyödyksi, mutta huononkin itsetunnon kanssa voi tulla toimeen, kunhan tiedostaa sen ja tekee työtä sen eteen.

Työuupumus ja burnout kehittyvät ihmiselle vaihe vaiheelta. On tärkeää huomata jo alkuvaiheen oireet itse, että voi ennaltaehkäistä ja vaikuttaa asioiden kehitykseen. Tällaisia ensioireita ovat esimerkiksi turhautuminen työssä ja epäily, ettei selviä siinä. Seuraavaksi oireena on usein epätoivoista rehkimistä, syyllisyyden tunteita ja muiden syyttämistä ongelmista. Jos oireita ei huomioda oikein ja pysäytetä uupumuksen kehitystä, muuttuu olotila pitkittyessään kliiniseksi burnoutiksi eli uupumuskriisiksi. Sen oireina ovat psyykinen väsymys, kyynisyys, epätodellisuuden, vierauden ja yksinäisyyden tunne. Myös tuloksellisuus omassa toiminnassa häiriintyy huomattavasti. Usein koetaan lisäksi muita stressioireita kuten ahdistuneisuutta, nukahtamis- ja nukkumisongelmia ja erilaisia psykosomaattisia oireita. Lepääminen ei enää useinkaan auta pääsemään näin pahaksi kehittyneestä uupumuskriisistä eroon. (Aro 2001, 49–50.)

Maslachin ja Leiterin (2005) kuusi kohtaa sisältävä kehys on työnantajan apuna olemisen lisäksi apuna myös esimiehelle itselleen tämän omien työhön liittyvien ongelmakohtien havaitsemisessa. Usein kuormitusta eniten aiheuttavat tekijät sisältyvät johonkin näistä kuudesta kohdasta. Kun esimies pystyy määrittelemään itselleen oman ongelmakohtansa työelämässä, voi hän vaikuttaa siihen paremmin. Tähän määrittelyyn voi käyttää esimerkiksi Maslachin ja Leiterin yksinkertaista kyselylomaketta. Taulukossa 1 on täytetty kyseinen lomake, jonka avulla voi alkaa kehittämään omaa ja organisaation työhyvinvointia. (Maslach & Leiter 2005, 44.)

TAULUKKO 1. Työn ongelmakohdat -kyselylomake (Maslach & Leiter 2005)

	Sopiva	Epäsopiva	Todella epäsopiva
Työn määrä			
Työn määrä, joka pitää päivän aikana saada tehtyä		x	
Tahti, jolla odottamattomia tapahtumia ilmenee työssä		x	
Kontrolli			
Vaikutusvalta omaan työhön			x
Oman esimiehen johtamistyyli	x		
Palkkio			
Oma esimies huomioi saavutukset	x		
Mahdollisuudet bonuksiin tai palkankorotukseen			x
Yhteisö			
Tuen saaminen	x		
Läheiset suhteet työssä		x	
Reiluus			
Tasa-arvoinen kohtelu johdolta	x		
Selkeä ja avoin palkitsemis- ja ylennysjärjestelmä			x
Arvot			
Oman työpanoksen vaikutus isommassa mittakaavassa			x
Tunne, että organisaation tavoite on mielekäs			x

Sen vuoksi, että myös fyysinen puoli vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin on esimiehen työhyvinvointiaan ylläpitääkseen ja parantaakseen pidettävä huolta myös fyysisestä terveydestään. Tämän hän voi tehdä harrastamalla liikuntaa, syömällä terveellisesti, pitämällä painonsa normaalina, lepäämällä ja nukkumalla tarpeeksi sekä välttämällä päihteiden käyttöä ja tupakointia. (Rauramo 2008, 60–74.)

Itsensä kehittäminen omatoimisesti on hyvä vastapaino työn haasteita ja kuormitusta vastaan. Kun opiskelee työn ohessa, se lisää kiinnostusta, motivoi ja tuo yleensä energiaa. Lisäksi mahdollisen muutoksen ilmetessä ei kannata jäädä miettimään yksin vaan siitä kannattaa puhua muiden kanssa tai kirjoittaa asioita paperille. Näin jäsentäminen helpottuu ja muutos tuntuu helpommalta. Pitää myös pystyä myöntämään tarve muutokselle, vaikka se onkin usein hankalaa. Kiirettä voi helpottaa oikeanlaisella työn mitoituksella ja priorisoinnilla, mutta sen kanssa on myös opittava elämään (Koivisto 2001, 55–89).

3 TUTKIMUS

3.1 Taustat

Aihe tutkimukseen annettiin yritys X:n toimesta. Toimeksiantaja on huomannut esimiesten sairauspoissaolojen lisääntyneen viime aikoina. Poissaolojen taustalla epäillään ainakin osaksi olevan huono työssä jaksaminen. Tästä aiheutuu lisäkuormittavuutta muille esimiehille, minkä kautta myös heidän työhyvinvointinsa kärsii. Sairauspoissaolojen vuoksi myös kustannukset nousevat ja liiketoiminnallisia ongelmia aiheutuu tilanteen usein ollessa sellainen, ettei kukaan pysty täysin korvaamaan poissa olevaa – poissa oleva on nimittäin usein ainoa henkilö, joka tietää vastuualueestaan ja kohteistaan kaiken oleellisen.

Toimeksiantajan tavoitteena on siis saada selville esimiehiään henkisesti kuormittavat työhön liittyvät tekijät ja löytää keinoja, joilla toimeksiantaja työnantajana voi vaikuttaa näihin asioihin eli vähentää kuormittavia tekijöitä, lisätä työn mielekkyyttä parantavia tekijöitä ja ottaa huomioon myös yksityiselämän voimaannuttavat tekijät. Yksityiselämän voimaannuttavat tekijät tietäessään työnantaja voi edesauttaa myös niiden toteutumista ja rohkaista niihin. Kuormitusta vähentämällä ja esimiesten työhyvinvointia parantamalla pyritään siis parantamaan koko organisaation hyvinvointia vähentämällä sairauspoissaoloja ja parantamalla sitä kautta kustannustehokkuutta sekä vähentämällä liiketoiminnallisia riskejä. Toimeksiantajan antamaa aihetta tarkennettiin ja tutkimuskysymys päättyi muotoon: ”Mitkä tekijät aiheuttavat henkistä työkuormitusta yritys X:n esimiehille ja miten työnantajaorganisaatio voi vähentää kuormitusta?”

Tämä tutkimus on soveltava tutkimus, jossa tavoitteena on tiedonhankinnan lisäksi etsiä ratkaisuvaihtoehtoja toimeksiantajan ongelmaan ja kehittää henkisen työhyvinvoinnin puolesta tehtävää työtä toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimus tehdään asiakkaalle suunnattuna. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 128–129.) Tutkimustyyppinä on tapaustutkimus eli case study, jossa kerätään yksityiskohtaista ja määrätietoista tietoa pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.) Kohteena on saman yrityksen kahdessa eri kohteessa työskentelevien viiden esimiehen ryhmä.

Tutkimus on laadullinen, koska lähtökohtana on moninaisen todellisuuden kuvaaminen. Tutkimuksessa tarkoitus on tutkia ja kuvata kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Ihminen on tässä tutkimuksessa tiedon keruun väline. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija vaan tärkeät asiat nousevat esiin aineistosta. Tutkimuksessa ei myöskään testata hypoteeseja vaan pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja. Kohdejoukko valitaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma voi joustaa ja muuttua olosuhteiden mukaan. Tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tarkastellaan ja tulkitaan siksi mahdollisimman monitahoisesti. Tavoitteena on oikeasti ymmärtää tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–160, 176–177.)

Haastattelun näytteenä on viisi esimiesasemassa työskentelevää yritys X:n kohteen A ja kohteen B työntekijää. Esimiehet on valittu harkinnanvaraisesti toimeksiantajan toimesta alueellisella ja ajankäytöllisellä perusteella niin, että haastatteli pääsee hankkimaan aineistoa helposti. Tällaisessa laadullisessa opinnäytetyötutkimuksessa näytteen kokoa tärkeämpää on se, että henkilöillä, joilta tietoa kerätään, on tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Näyte on laadulliselle tutkimukselle sopivaan tapaan harkinnanvarainen eikä tutkittavia ole monia. Aineisto saattaa alkaa jo muutaman haastattelun jälkeen saturoitua eli toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Näytettä kuitenkin suurennetaan, jos tutkimuksen edetessä vaikuttaa siltä, että aineisto ei ole tarpeeksi monipuolista viiden haastattelun jälkeen.

Aineistonhankintamenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, joka on joustava ja syvällinen keino hankkia tietoa esimiesten henkilökohtaisista tuntemuksista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu eli siinä on jonkinlainen rakenne, joka on kuitenkin vapaa. Siinä edetään tiettyjen ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelu on siis lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Teemahaastattelu on senkin vuoksi hyvä tapa kerätä aineistoa, että siinä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan omista kokemuksista ja omasta näkökulmasta (Teemahaastattelu).

Teemahaastattelussa on todella tärkeää, että haastattelun rakenne pysyy haastattelun tekijän hallinnassa. Tutkijan ennalta valitsemat teemat pitävät haastattelun kulkusuunnan oikeana tutkimuskysymykseen nähden, mutta hänen käsityksensä tutkittavasta asiasta ei

saisi ohjata vastauksia liikaa. Haasteena onkin siis se, että haastattelija ei saa antaa haastateltavan viedä haastattelun aihetta liian kauas tutkimuskysymyksestä. Myös se on teemahaastattelussa hankalaa, että haastattelusta saatava aineisto on usein melko sekavaa ja sitä on vaikea jäsentellä mielekkäästi. (Teemahaastattelu.)

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, joihin arvioidaan kuluvan aikaa noin tunnin verran jokaista haastattelua kohden. Haastattelu-aikaa pidentää se, että aihe on arka ja henkilökohtainen. Aiheen vuoksi aikaa täytyy varata paljon, että haastateltava saadaan oikeaan mielentilaan ja tarpeeksi syvälle tuntemuksiinsa. Aihe voi kuitenkin myös vaikeuttaa haastattelua niin, että haastateltavat eivät välttämättä halua kertoa yksityisasioistaan tuntemattomalle haastattelijalle.

3.2 Tutkittavien tausta ja työnkuva

Haastateltavien työnimikkeinä ovat siis palveluesimies tai palveluohjaaja. Heidän ikäkaumansa on noin 30 -vuotiaasta yli 50 -vuotiaaksi. Työkokemusta haastatelluilla on tämän työnantajan alaisena keskimäärin noin viisi vuotta. Koulutustaustaltaan haastateltavat ovat hyvin erilaisia. Yhteneväisyyksiä löytyi siitä, että kaksi henkilöä ovat koulutautuneet laitoshuoltajaksi ja kahdella on suurtalouksokin tausta. Perherakenteiltaan näyteen henkilöt ovat myös hyvin erilaisia. Osalla on nuoria, osalla aikuisia lapsia ja osalla ei ole lapsia ollenkaan. Osa tutkituista elää parisuhteessa ja osa aviottomana. Haastateltavien toimenkuvat vaihtelevat työnimikkeen mukaan melko paljonkin. Osa haastatelluista tekee pelkkiä yövuoroja, osa on lisäksi päivävuorossa ja osa taas tekee ainoastaan päivävuoroja.

Palveluohjaajan viralliseen työnkuvaan kuuluu työn opastusta, valvontaa, perehdytystä ja sijaisuuksien järjestelyä. Lisäksi siihen kuuluu käytännön siivoustyötä. (Luottamuksellinen lähde.) Haastateltuja palveluohjaajia pyydettiin myös itse kertomaan työstään. He kuvaavat työtään niin, että siinä osallistutaan myös suorittamaan työhön eli muun muassa siivoukseen tuotantotiloissa. Tällaista suorittavaa työtä täytyy haastateltavien mukaan olla aina tietty osa työajasta. He kertovat, että palveluohjaaja jakaa työtehtävät vuoron alussa ja seuraa, että kaikki tarvittavat työt hoidetaan. Seuraaminen on haastateltujen mukaan käytännössä sitä, että tehdään tarkastuksia ja laadunvalvontaa sekä kierrellään seuraten pesijöiden työtä. Palveluohjaajat kertovat myös olevansa asiakkaan kanssa tiiviissä yhteydessä ja työnkuvaan kuuluvan muun muassa informaation välittäminen asiakkaan

ja muiden osapuolten välillä. Haastateltujen mukaan palveluohjaaja ottaa esimerkiksi vastaan asiakkaan lisätyötoiveita. Lisäksi viestin vieminen palveluesimiehen ja työntekijöiden välillä kuuluu heidän mukaansa palveluohjaajan vastuulle. Haastatellut lisäävät, että tämän vuoksi palveluohjaajan täytyy päivystää puhelimen kanssa työvuoronsa aikana. Palveluohjaajan työhön kuuluu haastattelujen perusteella myös se, että hän järjestää tarvittaessa lisätyövoimaa esimerkiksi poissaolon ilmetessä. Muutama haastateltu kuvaa hoitavansa työvuoronsa aikana ”juoksevia asioita”.

Osa haastatelluista työskentelee palveluesimiehenä. Palveluesimiehen työnkuvaan kuuluu yritys X:n (2015) mukaan vastaaminen alueensa siivouspalveluiden johtamisesta, suunnittelusta, kannattavasta toiminnasta ja asiakasyhteistyöstä. Lisäksi palveluesimiehen vastuulla on päivittäinen siivouspalveluiden toimituksen ja laadun toteutumisen varmistaminen. Palveluesimies toimii esimiehenä omalle tuotantotiimilleen, joten henkilöstön ja töiden johtaminen on tärkeä osa työnkuvaa. Palveluesimiehen omana esimiehenä toimii palvelujohtaja. (Yritys X.) Haastateltujen palveluesimiesten itsensä mukaan heidän työnkuvaansa kuuluu hoitaa päivittäisiä asioita, joihin kuuluu paljon henkilökunnan asioista, esimerkiksi palkka-asioista, rekrytoinnista, perehdytyksestä ja kehityskeskusteluista, huolehtimista. He kertovat työnsä olevan käytännössä suurelta osin toimistotyötä. Myös muut hallinnolliset työt eli tarjousten laatiminen, asiakassuhteiden hoitaminen ja reklamaatiot kuuluvat heidän kertomansa mukaan palveluesimiehen työhön. Lisäksi haastatellut kertoivat, että kaikenlaiset tapaamiset ja palaverit kuuluvat palveluesimiehen työnkuvaan. Erään haastateltavan mukaan tarkoitus olisi lisäksi, että palveluesimies ehtisi tuotannon puolelle välillä valvomaan töitä ja myös jonkin verran osallistumaan suorittavaan työhön. Toinen taas kertoi, ettei osallistu lainkaan suorittavaan työhön.

Yksi haastatelluista oli juuri ennen haastattelua vaihtanut palveluohjaajan asemasta tuotantovastaavan tehtäviin. Hänen haastattelussaan näkyivät siis molemmat näkökulmat. Virallisesti yritys X:n mukaan tuotantovastaavan työnkuvaan kuuluu vastuu kohteen töiden organisoinnista, sijaisjärjestelyistä sekä perehdyttämisestä ja ohjaamisesta. Päivittäinen siivouksen laadun toteutumisen seuraaminen päivittäin ja raportoinnista huolehtiminen kuuluvat myös tuotantovastaavan työnkuvaan. Lisäksi tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa liittyy tuotantovastaavankin työhön. (Yritys X.) Haastateltava tuotantovastaava kertoo tuotantovastaavan työnkuvan eroavan palveluohjaajan työstä eniten siinä, että tuotantovastaavan työhön kuuluu enemmän toimistotyötä ja siinä saa hieman lisävastuuta kannettavakseen.

3.3 Haastattelun teemat, tutkimuksen näkökulma ja sen vertailukohde

Haastattelun teemat eli aihepiirit valittiin osin oman pohdinnan, osin Mari Salon (2008) liseniaatintyön ja osin Tampereen yliopiston oppaan (Järvensivu ym. 2011) perusteella. Myös opinnäytetyön muita lähteitä käytettiin apuna. Salon (2008) liseniaatintyön tutkimus on tehty esimiehistä, jotka ovat hakeutuneet hoitoon työuupumuksen vuoksi. Tutkimuksen lähtökohta ei siis ole täysin sama kuin tässä opinnäytetyössä, mutta sitä ja sen tuloksia on kuitenkin mahdollista käyttää teemahaastattelun kululle suuntaa antavana lähteenä. Toinen haastattelun teemoihin vahvasti vaikuttanut lähde eli Tampereen yliopiston (Järvensivu ym. 2011) ”Opas esimiehen työhyvinvointiin” jaottelee esimiestyön kuormittavuus- ja mielekkyystekijöitä, joita käytettiin teemahaastattelussa apuna.

Haastattelussa pyrittiin pysymään tutkimuskysymyksen ääressä eli haastattelija pyrki ohjaamaan haastateltavaa niin, että vastaukset tukivat tutkimusaihetta ja toivat vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymys on: ”Mitkä tekijät aiheuttavat henkistä työkuormitusta yritys X:n esimiehille ja miten työnantajaorganisaatio voi vähentää kuormitusta?” Teemojen lisäksi haastattelussa käytettiin apuna apukysymyksiä (Liite 1). Teemoiksi haastatteluun valikoituivat:

1. Työelämän vaatimukset (syyt) ja voimavarat (keinot)?
2. Yksityiselämän vaatimukset (syyt) ja voimavarat (keinot)?
3. Esimies itse ja oma persoona/tausta/koulutus (syyt ja keinot)?
4. Miten ala on erityinen (syyt ja keinot)?
5. Miten yritys X on erityinen (syyt ja keinot)?
6. Miten esimiestyö on erityistä (syyt ja keinot)?
7. Miten esimies näkee asian työnantajan kannalta (syyt ja keinot)?

Tutkimuksen aineisto kerättiin esimiehiltä, joten vastauksissa on esimiehen näkökulma. Tämä näkökulma täytyi kuitenkin päättelyvaiheessa muuttaa organisaation eli työnantajan näkökulmaksi. Tutkimustuloksia verrattiin Salon (2008) liseniaattityön tutkimuksen tuloksiin ja muihin opinnäytetyön teoriaosiossa käytettyihin lähteisiin.

3.4 Tutkimuksen kulku

Näytteen valinta tapahtui niin, että toimeksiantaja valitsi harkinnanvaraisesti viisi sen alaisena työskentelevää esimiestä ja toimitti yhteystiedot haastattelijalle. Tutkittavien informointi tehtiin lähettämällä esimiehille ryhmäsähköposti, jossa kerrottiin itse tutkijasta, tutkimuksesta, sen taustoista ja tavoitteista. Kerrottiin myös, miksi juuri heidät valittiin aineiston keräämistä varten haastateltaviksi. Viestissä ilmoitettiin myös se, että työnantaja vaatii haastatteluun osallistumista eli haastattelut pyritään tekemään työaikana. Viestissä pyydettiin ilmoittamaan päivämääriä ja kellonaikoja, jolloin haastatteluun olisi heidän puolestaan mahdollisuus (Liite 2).

Haastatteluajojen sopimisessa oli hieman hankaluuksia. Kolme ensimmäistä haastattelua saatiin sovittua nopeasti, mutta kaksi sähköpostiviestin saanutta haastatteluun pyydettyä esimiestä eivät vastanneet toisenkaan viestin jälkeen. Toinen näistä henkilöistä vastasi muutaman yhteydenottopyynnön jälkeen. Kasvokkain tehtävä haastattelu ei aikataulujen vuoksi hänen tapauksessaan onnistunut, joten päädyttiinkin tekemään haastattelu puhelimen välityksellä. Kävi ilmi, että viides haastatteluun kutsutuista esimiehistä oli sairaslomalla, joten hänen tilalleen täytyi valita uusi haastateltava.

Haastattelun alussa jokaiselle haastateltavalle kerrottiin samat asiat. Kerrottiin, että keskustelu nauhoitetaan, mutta kukaan muu kuin haastattelija ei tule kuuntelemaan nauhoitetta – se on tarkoitettu ainoastaan haastattelijan muistin tueksi. Kerrottiin myös, että toivotaan mahdollisimman avoimia vastauksia ja sitä, että haastateltava kertoisi asioista juuri omien tuntemuksiensa mukaan. Lisäksi pyydettiin, ettei haastateltava antaisi haastattelijan kysymysten ja kommenttien ohjata vastauksiaan liikaa. Viimeisenä ennen haastattelun alkua kerrottiin, että haastatteluja käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Ensimmäinen haastattelu tehtiin yksilöhaastatteluna työnantajan tiloissa. Tila oli melko meluisa ja siellä oli myös muita työntekijöitä. Haastattelu tehtiin kuitenkin hieman sivussa, joten ulkopuoliset eivät kuulleet, mitä siinä käytiin läpi. Melu ja muiden läsnäolo saattoi kuitenkin vaikuttaa haastateltavan vastauksiin jonkin verran toivottua tasoa alentavasti. Toinen ja kolmas haastattelu tehtiin rauhallisemmassa ja hiljaisemmassa ympäristössä haastateltavan työhuoneessa eli toimistossa. Näissä haastatteluissa toinen esimies oli kuitenkin koko ajan samassa tilassa. Oli haastateltavien yhteinen päätös, että toinen ei

läsnäolollaan häiritse haastattelua. Luultavasti asia kuitenkin vaikutti hieman siihen, miten syvällisesti, henkilökohtaisesti tai rehellisesti kysymyksiin vastattiin.

Kolme ensimmäistä haastattelua tehtiin peräkkäin, joten kysymyksiä tai haastattelun rakennetta ei ehditty muuttaa niiden välillä. Neljänteen eli puhelinhaastatteluun tehtiin tarkennuksia kysymyksiin. Siinä häiriötekijöitä ei juuri ollut. Tästä haastattelusta saatiin enemmän ja syvällisempää aineistoa. Se voi johtua kysymysten uudelleenasettelusta, haastateltavan persoonasta tai haastattelun vaihtamisesta kasvokkain tehtävästä puhelinhaastatteluun.

Neljän haastattelun jälkeen vaikutti siltä, ettei aineistoa ollut vielä tarpeeksi ja näytettä pitäisi kasvattaa. Haastattelijan aikataulujen vuoksi lisähaastattelut tehtiin sähköpostihaastatteluna. Toimeksiantaja antoi viiden uuden esimiehen yhteystiedot. Näille viidelle henkilölle lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kysymykset olivat valmiina. Tällä tavalla saatiin ainoastaan yksi vastaus.

Viidennen haastattelun jälkeen aineisto alkoi jo selvästi saturoitua eli kyllääntyä, joten haastattelujen määrä oli sopiva, vaikka vielä neljän haastattelun jälkeen näyttikin siltä, että haastateltavien määrää pitäisi kasvattaa paljonkin. Asian ilmetessä, ei lähetetty enää vastauskehotuksia muille sähköpostihaastatteluviestin saaneille. Lopulliseksi näytteen kooksi tuli siis viisi haastateltavaa. Lisähaastattelut eivät olisi luultavastikaan tuoneet lisää arvoa tutkimukselle vaan olisivat toistaneet muista haastatteluista ilmi käyneitä asioita. Kaikki haastattelut jäivät paljon aiottua tuntia lyhemmiksi, noin 20–30 minuutin pituisiksi, mutta silti aineistoa saatiin riittävästi. Haastateltavat olivat melko vähäsanaisia, eikä aineistosta tullut sen vuoksi kovin laajaa. Haastattelijan olisi kannattanut ”virittää” tunnelmaa enemmän, että olisi saatu syvällisempiä mietintöjä, tuntemuksia ja sitä kautta myös vastauksia. Kysymyksiä olisi pitänyt olla myös enemmän ja niiden olisi kannattanut olla suurempia, että haastattelijalla olisi onnistunut keskustelun ohjaamisessa oikeaan suuntaan. Ohjaamiseen olisi tarvittu myös sitä, että osaisi ”lypsää” tietoa eli vaatia vastauksia ja toistaa kysymystä eri tavoin. Haastattelijan kokemattomuuden vuoksi aineiston keräämisessä oli siis omat haasteensa.

Haastattelun aihe oli myös melko arka ja henkilökohtainen, joten moni ei halunnut kommentoida kysymyksiä kovinkaan syvällisesti. Lisäksi haastateltavat tiesivät pienehköistä näytteestä, joten he ehkä pelkäsivät erottuvansa negatiivisella tavalla tutkimuksen aineistosta. Moni haastateltavista oli selvästi varovainen puhuessaan työnantajastaan. Tuntui myös siltä, että kaikki haastateltavat eivät ottaneet tutkimusta täysin tosissaan. Se voi johtua haastattelijan asemasta opiskelijana ja työpaikan ulkopuolisena henkilönä tai mahdollisesti haastateltavan kokemattomuudesta.

3.5 Tulokset ja päätelmät

3.5.1 Työn kuormittavuustekijät

Haastatteluissa työn kuormittavuustekijöistä nousi selvästi esille epäasiallisella tavalla esitetty palaute ja sen käsitteleminen. Tällaista palautetta kerrotaan tulevan niin asiakkaan kuin alaistenkin puolelta. Haastateltavat kuvaavat asiaa muun muassa näillä sanoilla: ”alaistyöstä tulee välillä huonoa palautetta”, ”välillä tulee todella epäasiallista palautetta”, ”asiakas soittaa joskus vihaisena” ja ”toiset pahalla päällä eikä aina mieti mitä ne sanoo”. Tämä asia korostuu myös epäsuorasti vastauksissa kysymykseen ”Millainen persoona sopii tähän työhön?” Kysymyksen vastauksena oli lähes jokaisessa haastattelussa se, että työssä täytyy osata ”päästää toisesta korvasta ulos”.

Toinen yleisimmin mainituista työn kuormittavuustekijöistä on epätietoisuus tulevan työvuoron kulusta, työn hektisyys ja nopeasti muuttuvat tilanteet. Esimies ei haastateltujen mukaan koskaan tiedä, mitä päivä tuo tullessaan ja välillä työssä tulee turhankin nopeita yllätyksiä. Haastatellut kertovat, että ennen töihin tuloa heillä ei usein ole tietoa mitä vuoron aikana täytyy saada tehtyä ja yövuoronkin työmäärästä saadaan varmuus vasta illalla.

Henkilöstön vaihtuvuus, vähäisyys tai poissaolot vaikuttavat myös selvästi yritys X:n esimiesten kokemaan työkuormitukseen. Haastatteluissa kerrotaan työntekijöiden ja myös esimiesten vaihtuvuuden kerrotaan olevan melko nopeatahtista. Alan kerrotaan olevan sellainen, ettei uusia työntekijöitä saa helposti. Siihen syyksi mainitaan muun muassa se, että työ on ruumiillisesti rasittavaa. Vuokratyövoimaakaan ei erään haastattelun mukaan ”voi eikä saa käyttää”. Lisäksi muiden esimiesten sairauslomat kuormittavat esimiehiä.

He kertovat, että jos toinen esimies on poissa, niin oma työmäärä tuplaantuu ja tällöin töissä oleva joutuu päivystämään ”24/7”. Hankaluuksia aiheuttaa toisen esimiehen poissa ollessa myös se, että töissä oleva ei ole välttämättä oikeutettu tekemään kaikkia poissa olevan tehtäviä. Lisäksi haastatellut kertovat hankalaa olevan sen, että työssä ei ole niin sanotusti mitään tiettyä runkoa, jonka avulla työssä oleva tietäisi, mitä poissa olevalta esimieheltä on jäänyt kesken sairauspoissaolon sattuessa.

Luonnollisesti puute läsnä olevista esimiehistä ja muusta henkilöstöstä vaikuttavat osaltaan siihen, että esimiehille aiheutuu liiankin suuri määrä työtä. Erään haastatellun sanojen mukaan ”saattaa puolet työntekijöistä puuttua ja joutuu juosta”. Kiireisyys työssä ja työn määrän liiallisuus mainitaankin haastatteluissa useasti. Haastateltujen mukaan kiirettä ei aina pysty katkaisemaan ja se häiritsee myös vapaa-aikaa ”jäämällä päälle”. Eräs haastateltu kertoo, että pahimpina kiireaikoina ja työvuorojen venähtäessä hänellä on pakko olla nukahtamislääkkeet, koska muuten hän ei saisi rauhoituttua vapaa-ajan koittaessa. Kiire työssä aiheuttaa siis ongelmia levonsaantiin siten, että joko lepoaikaa ei jää tarpeeksi tai lepotilaan on vaikeaa päästä kiireisen työvuoron jälkeen.

Kiire taas on asia, joka suuresti vaikuttaa siihen, että työajoista tulee hyvin epämääräisiä. Esimiehen täytyy haastateltavien mukaan olla jatkuvasti läsnä, koska yhteydenotto voi tulla milloin tahansa. Alaiset eivät aina käytä harkintaa yhteyttä ottaessaan ja sen vuoksi esimiehen yksityiselämäkin häiriytyy välillä. Myös teknologian kehittyminen on aiheuttanut sen, että työt seuraavat esimiestä kotiin eli esimies on jatkuvasti tavoitettavissa. Haastateltavat kertovat työajan epämääräisyyden ja pitenemisen johtuvan luonnollisesti myös siitä, että töissä täytyy aina olla niin kauan, että työ tulee tehtyä. Tämän vuoksi seuraa ”paljon pitkiä päiviä ja joutuu olla paljon poissa kotoa”.

Alaistyö nähdään haastattelujen perusteella niin positiivisena kuin kuormittavanakin puolena työtä. Kuormitusta aiheuttaa muun muassa se, jos alainen on tullut töihin ”huonolla tuulella” tai asenteella ja laatu sekä ilmapiiri kärsivät siitä. Tällöin myös laaduntarkkailussa täytyy olla erityisen tarkka ja se aiheuttaa lisätyötä. Niin sanottuna välikätenä toimiminen koetaan myös osittain rasittavana. Kuormittavana koetaan myös se, että alaisiin ja asiakkaisiin nähden esimies ”ei saa yhtä vapaasti osoittaa mieltänsä”.

Osa haastatelluista tekee yötyötä ja on tottunut siihen melko hyvin. Osalle taas työn teko yöllä on työn suurin kuormittavuustekijä. Kaikki yötyön tekijöistä ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että viikonlopun ”jääminen vajaaksi” on erittäin harmillinen puoli kyseisessä työssä. Päivävuorossa työskentelevät esimiehet taas kokevat jollakin tasolla hankalaksi sen, että ovat työpaikalla eri vuorokaudenaikaan yötyötä tekevien alaistensa kanssa. Eräs haastateltu kuvaa asiaa näin: ”ite päivällä töissä ja työntekijät yöllä, on kompastuskivi kun ei tiedä mitä yössä on tehty ja alkaa sitä päivällä ihmettelemään”.

Haastatteluissa kerrottiin myös, että välillä tuntuu, ettei työnantaja arvosta esimiehen työpanosta ja häntä yksilönä tarpeeksi. Osa haastatelluista koki jopa elävänsä jatkuvassa pelossa sen vuoksi, ettei tiedä jatkuuko hänen työnsä. Myös se koettiin kuormittavana, ettei ylitöitä ole monestikaan mahdollista saada vapaaksi, vaan se maksetaan palkkana.

Muita mainittuja kuormitusta aiheuttavia seikkoja työssä ovat muun muassa se, että alalle ominainen ja välttämätön tarkka laatuvaatimus aiheuttaa kovan paineen niin asiakkaan kuin työnantajankin puolelta. Lisäksi mainittiin muun muassa vahinkojen aiheuttamat lisätyöt. Varsinkin kyseisellä alalla vahingot täytyy korjata usein heti, vaikka työvuoro pitenisikin siitä.

3.5.2 Työn mielekkyystekijät

Vaikka työn hektisyys ja yllättävyys koetaan kuormittavana tekijänä, sen tuoma vaihtelu on myös mielekkyystekijä yritys X:n esimiehille. Vaihtelu ja monipuolisuus pitävät työn mielenkiintoisuutta yllä. Erään haastateltavan sanoin: ”työ on hektistä, ei pääse kyllästymään”. Haastatellut kertovat, että yksikään päivä ei ole samanlainen kuin toinen eikä koskaan tiedä, mitä työvuoro tuo tullessaan. Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä alan mielenkiintoisuus ovat joillekin asioita, jotka saavat jatkamaan muuten hyvin kuormittavana koetussa työssä: ”on tietokonejuttuja, käytännön töitä ja muuta, muuten olisin jo lopettanu varmaan ajat sitten.”

Palautteen saaminen koetaan kuormittavaksi sen vuoksi, että se annetaan välillä epäasiallisesti. Kuitenkin välitöntä ja suoraa palautetta myös arvostetaan. Haastateltavien mukaan on hyvä, että palautteen antamisessa ”ei kierrellä eikä kaarrella”. Eräs haastateltu

kertoo, että hänen mielestään palautetta saa hänen työssään tarpeeksi paljon. Myös alaisytyö koetaan osittain mielekkäänä – varsinkin silloin, kun alaisilta saa positiivista palautetta omasta työstään. Alaisten asioita voi hoitaa osittain myös kotoa käsin ja se koetaan työn kuormitusta vähentävänä, vaikka toisaalta työn seuraaminen yksityiselämään koetaan kuormittavanakin. Lisäksi asiakaspalaute ja asiakaskohtaamiset ovat mielekkyyttä lisääviä puolia työssä, siitä huolimatta, että ne myös ajoittain lisäävät kuormitusta.

Yritys X työnantajana mahdollistaa koulutuksen ja uralla etenemisen työntekijän niin halutessa. Työnantaja tarjoaa myös mahdollisuuden kuntoutukseen. Näitä asioita pidetään haastateltujen keskuudessa jaksamista ja motivaatiota lisäävinä. Lisäksi hyvä asia on se, että työssä ”vastuuta saa ottaa niin paljon kuin uskaltaa ja haluaa”. Myös yhteistyön tekeminen muiden esimiesten kanssa auttaa haastateltuja jaksamaan. Tiivis yhteistyö auttaa sairauspoissaolojenkin kanssa: ”kun toisen kanssa on hyvä meininki niin osaa hypätä toisen hommiin jos toinen on saikulla”. Henkilökemiat ovat yhteistyössä tärkeitä. Erään haastateltavan sanoin: ”on hyvä tehdä töitä sellaisen kanssa, jonka kanssa on mukava olla”.

3.5.3 Yksityiselämän kuormittavuustekijät

Yksityiselämästään haastateltavat eivät olleet kovinkaan halukkaita puhumaan. Aineisto jäi siltä osin hieman pintapuoliseksi. Mainittuja yksityiselämän kuormittavuustekijöitä ovat kuitenkin omat sairastelut ja omien harrastusten ja muiden vapaa-ajan aktiviteettien vähäisyys. Eräs haastateltava kertoi eniten korjattavaa olevan yksityiselämässään niin, että työssä jaksaminenkin paranisi. Toinen taas koki, että työ ja yksityiselämä ovat täysin erillisiä asioita, jotka eivät vaikuta toisiinsa. Yksi haastateltu kokee työn tulevan joskus harmillisesti harrastusten eteen. Jollekin ongelmana oli myös se, ettei kotona saa tarpeeksi tukea, kun haluaisi ”purkaa mieltään” työn kuormitustekijöistä.

3.5.4 Yksityiselämän voimaannuttavat tekijät

Kuten yksityiselämän kuormittavuustekijöistä, yksityiselämän voimaannuttavista tekijöistäkään eivät haastateltavat kertoneet paljon. Kuitenkin mainittiin erilaiset harrastukset, kuten liikunta, luonnon keskellä oleskelu ja käsityöt. Joku saa voimaa lemmikeistä,

toinen unohtaa työhuolet liikunnan avulla ja kolmas nauttii erityisesti perheensä kanssa oleskelusta. Sosiaalinen elämä oli monella asia, joka auttoi saamaan ajatukset pois työstä. Haastateltavat kertovat, että monesti ”joutuu tietoisesti tekemään tilaa vapaa-ajalle” tai ”joutuu tietoisesti pakottamaan työt pois mielestään”. Fyysisen levon tärkeys korostui voimaannuttavissa tekijöissä. Eräs haastateltava kuvaa olevansa ”rentoutuja” eli palautuvansa työstään ainoastaan levon avulla. Toinen haastateltava kertoo menevänsä töiden jälkeen suoraan nukkumaan, että pystyy hetkeksi katkaisemaan työstressin. Eräs haastateltavista kertoo, että ulkomaille lähteminen lomalla on tehokkain keino unohtaa työasiat hetkeksi. Joku kokee voimaannuttavaksi myös sen, että joustava perhe ja puoliso antavat rauhan keskittyä omaan työhön.

3.5.5 Esimiehen vaikutus henkiseen työhyvinvointiinsa

Haastatellut esimiehet kokevat oman persoonansa, asenteensa ja kokemuksensa vaikuttavan työssä jaksamiseen suuresti. Koulutustaustalla ei koeta olevan yhtä suurta vaikutusta. Joku kertoo sietävänsä suhteellisen hyvin stressiä ja sen auttavan jaksamaan työtä. Toinen haastateltava kertoo, että täytyy osata ottaa työasiatkin rennosti, niin jaksaa paremmin. Haastateltavien mukaan ei saa olla persoonaltaan liian herkkä. Herkkä ihminen ei erään haastatellun mukaan pärjäisi vaan murehtisi ”nuppinsa jumiin aika äkkiä”. Työn kuormittavuutta aiheuttaviin asioihin täytyy osata haastateltavien mukaan suhtautua tarpeeksi kevyesti. Työvuoron aikana tapahtuneet ikävät asiat täytyy ”osata päästää ulos”. Kokemus on tässä tärkeää, koska sen kautta voi heidän mukaansa oppia ”päästämään toisesta korvasta ulos”. Tällöin esimies ei ”jää murehtimaan” työssä tapahtuneita asioita liian pitkäksi aikaa. Tällainen suodatuskyky mainitaan useasti tärkeänä taitona kyseisessä ammatissa. Oikeanlaisen asenteen ylläpitäminen on myös todella tärkeää haastateltavien mukaan. Heidän mielestään töihin täytyy pyrkiä aina lähtemään positiivisella mielellä, koska muuten ”ei jaksaa ja vuorosta tulee pitkä”. Lisäksi tässä työssä pitää haastateltujen mukaan olla spontaani ja osata ottaa asiat vastaan nopealla varoitussajalla.

Kunnianhimoinen asenne auttaa erään haastatellun mukaan jaksamaan työssä, mutta liiallinen omistautuminen työlle ei ole hyvä asia. Yksi haastatelluista kertoo liiallisen omistautumisen olevan hänen henkilökohtainen ongelmansa. Muutamalla esimiehellä on vaikeuksia pyrkiessään olemaan ajattelematta työasioita kotona. Yksityiselämä täytyisi haastateltujen mukaan yrittää ”pyhittää omalle ajalle”, mutta moni ei esimerkiksi osaa olla

lukematta työhön liittyviä sähköpostiviestejä kotonaan. Eräs haastateltu arvelee, että itse voisi omalla toiminnallaan antaa itselleen enemmän vapaa-aikaa.

Koulutus ei haastateltavien mukaan ole tässä työssä tärkeintä. Asiakas arvostaa koulutusta, mutta tärkeintä on useimman mukaan kokemuksen tuomat taidot. Kokemus alan suorittavasta työstä ja asiakaspalvelusta koetaan hyvin olennaisiksi: ”kokemus eri puolilta auttaa tässäkin työssä olennaisesti ja olisin lirissä ilman”.

Työvuoron aikanakin voi tehdä käytännön asioitakin jaksakseen paremmin. Haastatellut kertovat, että voisi pitää parempaa huolta omista tauoistaan ja myös organisoida omaa työtänsä niin, että se sujuisi paremmin. Esimiehen itsensä vastuulla on myös se, että hän lepää vapaa-ajallaan tarpeeksi. Erään haastatellun sanojen mukaan: ”kun vapaa-ajalla lepää hyvin niin voi mennä iloisella mielellä töihin eikä pura väsymystä alaisiin tai asiakaisiin”. Tärkeänä ohjeena eräs haastatelluista kertoo, että esimiehen täytyy muistaa työajan olevan vain tietty aika vuorokaudesta ja myös se, että tarkoituksena on tehdä ainoastaan se, mitä siinä ajassa ehtii. Hänen mukaansa ei kannata ottaa turhaan liikaa paineita työstään.

3.5.6 Yritys X:n keinot vähentää henkistä työkuormitusta

Haastatelluilta kysyttiin heidän mielipidettään siitä, mitä työnantaja voisi tehdä toisin, että esimiehet jaksaisivat työssään henkisesti paremmin. Työnantajalta toivotaan lisää arvostuksen osoitusta, luottamusta ja enemmän positiivista palautetta. Myös sen, että ylitöytunnit saataisiin helpommin vapaaksi, uskotaan lisäävän työssä jaksamista. Lisäksi työn jakamiseen toivotaan tasapuolisuutta. Ongelmana nähdään työntekijöiden ja esimiesten suuri vaihtuvuus, jonka vähentymiseen toivotaan työnantajan toimenpiteitä. Tällainen pysyvyyden kasvu parantaisi myös työoloja ja sitä kautta työssä jaksamista. Muun muassa se, että jo rekrytointitilanteessa selvitetäisiin paremmin, sopiiko kyseinen henkilö työhön – esimerkiksi yötyöhön – oikeasti, koetaan yhtenä apukeinona.

Työnantajalta toivotaan seuranta esimiesten jaksamiseen liittyen. Erään haastatellun sanoin on tärkeää, että työnantaja ”katsoo [esimiesten] perään että ei polta itseään loppuun ja pitää lomansa”. Myös se koetaan erityisen tärkeänä, että työssään ei tarvitsisi olla huo-

lissaan mahdollisen virheen tehdessään. Eräs haastateltu pelkää, että jos ”mokaa niin joutuu etsimään uuden työn”. Tavallaan esimiehet siis haluavat tuntea olonsa tärkeiksi ja arvostetuiksi.

Paras ratkaisu nykyiseen tilanteeseen olisi haastateltujen mukaan se, että työntekijöiden määrää pystyttäisiin lisäämään edes muutamalla motivoituneella työntekijällä. Haastateltavat ovat kuitenkin todella ymmärtäväisiä työnantajaansa kohtaan siinä asiassa, että työntekijöiden määrää lisäämällä liiketoiminnan taloudellinen kannattavuus saattaisi helposti laskea. Tärkeää on haastateltavien mukaan myös alaisten hyvinvoinnista huolehtiminen, sillä se vaikuttaa vahvasti esimiestenkin hyvinvointiin.

Haastateltavat ovat kaiken kaikkiaan kuitenkin sitä mieltä, että yritys X on työnantajana kiinnostunut esimiesten jaksamisesta ja todella välittää heidän hyvinvoinnistaan. Kilpailevilla yrityksillä uskotaan olevan samanlaisia ongelmia, kuin omalla työnantajallakin ja asioiden uskotaan olevan monessa organisaatiossa paljon huonommin. Haastatellut uskovat, että kaikissa työpaikoissa ei huolehdita työhyvinvoinnista yhtä tehokkaasti kuin heidän omassaan.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Haastateltavat kertoivat voivansa yleisesti melko hyvin työssään. Kuitenkin kuormittavia tekijöitä nousi esiin monenlaisia. Henkinen työkuormittavuus johtuu haastatteluista saadun aineiston perusteella niin psykologisista, sosiaalisista kuin organisatorisistakin syistä. Osaltaan kuormituksestakin johtuvat sairauspoissaolot ovat todellisuutta ja niiden vaikutus näkyi konkreettisesti myös tämän tutkimuksen tekemisen aikana muun muassa siten, että osa haastatteluun kutsutuista ei voinut osallistua haastatteluun sen hetkisen sairauspoissaolonsa vuoksi. Lisäksi haastatteluista ilmeni muiden sairauspoissaolojen aiheuttama kuormitus esimiesten työssä. Kuten Kess ja Seppänen (2011, 66–68) kirjoittavat, työntekijät saavat lisäkuormitusta muiden poissa ollessa ja uupuvat usein siksi, että joutuvat ottamaan muiden työt omakseen.

Työelämässä yritys X:n esimiehiä kuormittaa selvästi eniten työn hektisyys ja epätietoisuus työvuoron kulusta, epäasiallinen palaute ja sen käsittely. Henkilöstön vaihtuvuudesta, vähäisyydestä ja poissaoloista aiheutuva kiire ja töiden liiallisuus aiheuttaa työajan epämääräisyyttä ja levon vähäisyyttä. Kuten Lampikosken kirjassa (2009) kerrotaan, työn määrä ja ajankäyttö vaikuttavat suuresti kuormituksen muodostumiseen ja varsinkin työshäikäyillä on usein tunne, ettei aika riitä. Lisäksi yötyön rasittavuus ja arvostuksen puute olivat asioita, jotka nousivat esiin aineistosta. Aro (2001, 55–56) taas kirjoittaa, että jos positiivista palautetta ei saada tarpeeksi, voidaan usein kokea arvostuksen ja tuen puutetta. Hänen mukaansa ihminen tarvitsee onnistumisen tunnetta, joita palaute tuo esiin ja jos jää niitä ilman, ihminen saattaa tuntea, että on antanut enemmän kuin saanut. Verrattuna muihinkin teoriaosiossa käytettyjen lähteiden tietoihin ja tutkimustuloksiin tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaisia. Esimerkiksi sivulla 19 eri teorialähteiden perusteella tehdyssä työn kuormittavien tekijöiden yhteenvedossa (Kuvio 2) tekijöitä on 24 kappaletta, joista 15 nousi esille myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta: teknologian kehittyminen, muiden poissaolot, tuen puute, ylityöt, työn liiallinen määrä, vähäinen arvostuksen kokemus, riittämätön (positiivinen) palaute, ajankäytön ongelmat ja kiire, liiallinen työlleen omistautuminen, nopeat ja tiukat muutokset, vuorovaikutus muiden kanssa, vuorovaikutus henkilöstön kanssa, välikätenä oleminen, huoli resurssien riittävydestä sekä riittämätön palkkio positiivisen palautteen ja vapaa-ajan muodossa. Kuviossa 4, sivulla 45, on havainnollistettu tässä tutkimuksessa ilmenneitä työn kuormitustekijöitä.

Alaan ja esimiestyöskentelyyn liittyviä kuormitustekijöitä nousi aineistosta esiin melko paljon. Muun muassa laatuvaatimukset, yöllä työskentely ja välikätenä toimiminen kuormittavat haastateltuja. Salo (2008, 2) kuvaa välikätenä olemista niin, että esimies työskentelee monen tahon välillä useamman osapuolen tarpeista ja vaatimuksista aiheutuvassa paineessa. Nämä ovat asioita, joihin ei voi helposti vaikuttaa – ei työnantaja, esimies itse tai ulkoinenkaan tekijä. Näiden asioiden muuttamiseksi tarvittaisiin suurempia, jopa yhteiskunnallisia, muutoksia.

Työelämän mielekkyystekijöinä haastateltavat kokivat työn vaihtelevuuden, joka pitää mielenkiintoa yllä. Luukkalankin (2011, 26, 28) mukaan työtyytyväisyyttä lisää työn mielenkiintoisuus. Välitön palaute ja alaistyö sekä asiakastyö koetaan myös positiivisina asioina, jotka auttavat jaksamaan. Lisäksi työnantajan tarjoamat mahdollisuudet kouluttautua, edetä ja kuntoutua ovat todella arvostettuja mielekkyystekijöitä yritys X:n esimiesten keskuudessa. Myös Luukkala mainitsee mielekkyystekijänä mahdollisuuden oppia uutta (Luukkala 2011, 26, 28). Yhteistyötä muiden esimiesten kanssa arvostetaan ja se lisää osaltaan työssä viihtymistä ja jaksamista. Tuen puute koetaankin usein kuormittavana tekijänä ja esimies saattaa monesti kokea, ettei hänellä ole ihmistä, jolle puhua työhön liittyvistä asioista (Esimiestyön kipukohdat... 2006, 19). Teoriaosuuden yhteenveto tukee myös näitä tuloksia. Sivun 21 Kuvio 3 työn voimaannuttavista tekijöistä on melko yhtenevä tämän tutkimuksen aineiston kanssa, sillä 28:sta kuvion tekijästä 14 oli havaittavissa myös tätä tutkimusta varten haastateltujen esimiesten vastauksissa: mahdollisuus vaikuttaa, mukavat kollegat, työn mielenkiintoisuus, mahdollisuus oppia uutta, työn sopiva haasteellisuus, tuki, oma itse esimiehenä, alaiset, hyvien suhteiden ylläpito töissä, joustavat työajat, suunnitelmallisuus, keskustelu kollegan tai oman esimiehen kanssa, työn priorisointi tai tekemättä jättäminen sekä työn aikataulutus, tauotus ja rytmitys. Työelämän mielekkyystekijät, jotka tässä tutkimuksessa nousivat esiin, on lueteltu sivulla 45 kuviossa 4.



KUVIO 4. Tutkimuksessa ilmenneet työn mielekkyys- ja kuormitustekijät

Yksityiselämän asiat vaikuttavat haastateltujen esimiesten työssä jaksamiseen ja omasta hyvinvoinnistaan huolehtiminen vapaa-ajalla vaikuttaa paljon myös siihen, miten töissä jaksaa. Tärkeintä on haastattelujen mukaan se, että vapaa-ajalla tekee itselle mieluisia asioita ja panostaa myös fyysiseen lepoon. Samat asiat tulivat esille jo teoriaosiossa. Kottona saadun tuen vähäisyys oli joillekin kuormittava tekijä. Tämä asia saattaisi ainakin osaksi korjautua sillä, että työelämässä olisi parempi mahdollisuus vertaistukeen. Tuen saamisen vuoksi on tärkeää ylläpitää hyviä suhteita myös yksityiselämässä ja keskustella avoimesti läheisten kanssa (Rehnbäck & Keskinen 2005, 14).

Oman persoona ja asenne vaikuttavat paljon haastateltujen työssä jaksamiseen, kuten teoriaosion lähteiden perusteella osattiin odottaakin. Työssä täytyy haastateltujen mukaan sietää stressiä, olla spontaani ja positiivinen, ottaa tarpeeksi rennosti sekä omistaa tietynlainen suodatuskyky. Kunnianhimoa täytyy olla, mutta työlle ei kannata omistautua liikaa. Salon (2008, 3–4) mukaan liian voimakas sitoutuminen työhön voikin usein olla

kuormitustekijä. Uupumukselle altistaa Aron (2001, 24–25, 48–49) mukaan myös se, että sitoutuu voimakkaasti työn tavoitteisiin, vaikka resursseja ei ole tarpeeksi tavoitteiden saavuttamiseen. Työkokemuksen koetaan haastateltujen kesken olevan tärkeä keino tässä työssä selviämiseen. Lisäksi itse tehty työn organisointi ja tauottaminen ovat keinoja, joilla esimies pystyy itse vaikuttamaan työvuoronsa kulkuun ja kuormittavuuteen. Kokemuksen määrä voikin olla kuormittava tekijä silloin kun kokemusta on liian vähän (Nevalainen 2007, 71).

Haastateltavien omia kehitysideoita työnantajan toimintaan ovat arvostuksen ja luottamuksen osoitus ja positiivisen palautteen lisääminen. Lisäksi pyrkimys siihen, että irtisanomispelon tunne vähenisi, on esimiesten toiveena. Panostaminen työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseen esimerkiksi jo rekrytointitilanteessa olisi myös haastateltavien mukaan toimiva keino työhyvinvoinnin lisäämiseen. Tärkeänä keinona kuormituksen vähentämiseen erottuu vastauksissa ylityövapaiden antaminen ja muutenkin lomien varmistaminen. Myöskään Rehnäckin ja Keskisen (2005, 10) mukaan ylitöistä ja lisäponnistuksista aiheutuvasta vapaa-ajan menetyksestä ei aina saada tarpeeksi korvausta. Lisäksi työn jakamiseen toivotaan tasapuolisuutta. Optimaalinen tilanne olisi se, jos työntekijöitä saataisiin muutama lisää ja heidän hyvinvoinnistaan huolehdittaisiin niin, että esimiehetkin hyötyisivät. Haastateltavat esimiehet ovat kuitenkin melko tyytyväisiä työnantajaorganisaation toimintaan työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kiittelevät yritys X:ä panostuksesta siihen.

Tutkimuskysymyksen ”Mitkä tekijät aiheuttavat henkistä työkuormitusta yrittä X:n esimiehille ja miten työnantajaorganisaatio voi vähentää kuormitusta?” ensimmäiseen osaan saatiin vastaus tämän tutkimuksen avulla. Toinen osa eli ”Miten työnantajaorganisaatio voi vähentää kuormitusta?” jää haastateltujen ehdottamien kehitysideoiden ja opinnäytetyössä tehtyjen päätelmien varaan. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli keksiä apu sairauspoissaolojen vähentämiseen, niiden aiheuttamien kulujen pienentämiseen ja liiketoiminnalliselta riskiltä välttymiseen. Näihinkään seikkoihin ei saatu suoraa vastausta aineistosta, mutta aineistosta tehtyjen päätelmien avulla nämäkin tavoitteet voivat mahdollisesti toteutua.

Aikaisemmin mainittujen haastatteluista nousseiden ideoiden ja muiden lähteiden perusteella työnantajaorganisaatiolla on monia keinoja vähentää kuormitusta vähän kerrallaan, vaikka kuormituksen syitä ei täysin pystytäkään poistamaan. Näitä keinoja ovat muun

muassa vastuun ja työmäärän tasaisempi jakaminen, vertaistuen mahdollistaminen, työn parempi suunnittelu, järjestelmällisyys ja aikataulutus sekä arvostuksen tunteen lisääminen positiivista palautetta antamalla. Myös Rehnback ja Keskinen (2005, 14) mainitsevat kuormituksen vähennyskeinoiksi työn paremman aikataulutuksen, delegoinnin, rytmityksen, priorisoinnin ja suunnitelmallisuuden. Vertaistuki on heidän mukaansa myös yksi tärkeistä kuormituksen vähennyskeinoista ja se toteutuu joko keskustelemalla oman esimiehen tai kollegan kanssa tai työnohjausavustuksella. Lisäksi työnantaja voisi antaa enemmän tukea esimiehen oman hyvinvoinnin lisäämiseen myös tämän vapaa-ajalla. Liikuntaan kannustaminen esimerkiksi niin kutsutuilla liikuntaseteleillä tuo fyysisen hyvinvoinnin mukana myös henkistä hyvinvointia. Haastatellut kertoivat työnantajan mahdollistavan myös kuntoutuksen, mutta työnantaja voisi panostaa varhaiskuntoutukseen enemmänkin. Varhaiskuntoutus voidaan kytkeä vielä paremmin työhön ja organisaation toimintaan sekä työntekijä osallistaa oman työnsä kehittämiseen (Palo 2013, 1). Työterveysorganisaatiosta ei saisi tulla ainoastaan jälkiä korjaava palvelu. (Liukkonen 2006, 24–25.)

Sairauspoissaoloilta ei pystytä kuitenkaan koskaan täysin välttymään, joten toiminnan laadun tason pysyvyyteen poissaolon sattua voisi mahdollisesti vaikuttaa jonkinlaisella yhteisellä järjestelmällä, josta korvaavat esimiehet saisivat tarvittavat tiedot poissa olevan työtehtävien hoitamiseen. Tämä järjestelmä voisi olla esimerkiksi tietokonepohjainen alusta, jota esimiehet käyttäisivät päivittäin kalenterin tai lukujärjestyksen tavoin ja siitä poissa olevaa korvaava esimies näkisi tarkasti sen, mitä toisen työnkuvaan kuuluu minäkin päivänä. Myös se, että tavalliselle työntekijälle annettaisiin lisävastuuta, voisi auttaa siinä, ettei esimiesten stressitaso nouse liian suureksi. Vastuun lisääminen voisi myös kasvattaa vastuuta saaneen motivaatiota ja sitoutumista. Tämä taas vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja helpottaa esimiehen työtä silläkin tavoin. Joustamisesta palkitseminen voisi myös mahdollisesti lisätä työssä jaksamista ja paineen sietoa. Palkkio voisi olla mieluiten vapaa-aikaa.

Työnantaja voisi jatkossa selvittää työssä jaksamisen tasoa ja niin kuormittavia kuin voimaannuttaviakin tekijöitä jonkinlaisen lomakkeen avulla. Lomake voitaisiin antaa täytettäväksi esimerkiksi kerran vuodessa vaikka kehityskeskustelujen yhteydessä. Tärkeää on, että lomake täytettäisiin täysin anonyymisti. Lomakkeella olisi hyvä mitata tässä opinäytetyössä mainittuja kuormittavuustekijöitä ja mielekkyystekijöitä. Näin työnantaja py-

syisi paremmin selvillä jaksamisen tasosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, miten erilaisilla toimilla on saatu vaikutettua näihin asioihin. Tämän tyyllisellä lomakkeella ja niiden avulla tehdyllä jatkotutkimuksella on mahdollista selvittää, ovatko tässä opin- näytetyössä ehdotetut kehitysideat toteutuksensa jälkeen vaikuttaneet esimiesten kuormi- tukseen ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyön liitteenä (Liite 3 ja Liite 4) on esimerkki siitä, millainen lomake voisi mahdollisesti olla. Lisäksi pidemmällä ajalla on mahdollista tutkia muutosten vaikutusta organisaatiotasolla. Sen voi tehdä esimerkiksi erilaisia liiketoimin- nan tunnuslukuja ja niiden muutoksia seuraamalla.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, sillä aihe on erittäin tär- keä ja ajankohtainen. Aiheesta kuulee, lukee ja näkee paljon mediassa ja yksityiselämän keskusteluissa. Lisäksi toimeksiantaja on mielenkiintoinen ja suuri organisaatio. Tämän tutkimuksen avulla organisaatio voisi mahdollisesti saada suurenkin hyödyn aikaan, sillä sen alaisena toimii iso joukko esimiehiä. Itselleni aihe on luonnollisesti tärkeä myös sen vuoksi, että teen mahdollisesti tulevaisuudessa tutkimuksen näytteenä olevien esimiesten kanssa samantyylistä työtä. Tämän opinnäytetyön avulla pystyn itse tunnistamaan parem- min omat kuormitus- ja mielekkyystekijäni.

Aineiston keräämisessä oli ongelmia haastateltavien tavoittamisessa ja aktivoimisessa. Näyte jäi sen vuoksi melko pieneksi. Haastattelutilanteet olivat hyvin erilaisia ja niissä oli läsnä myös häiriötekijöitä. Haastattelemineen itsessään oli hankalaa aloittelijalle ja haastattelut jäivät lyhemmiksi kuin oli tarkoitus. En osannut ohjata haastattelua niin tai- tavasti kuin olisi ollut tarpeellista, enkä onnistunut saamaan tunnelmaa sellaiseksi, että haastateltavat olisivat rentoutuneet tarpeeksi. Uskoisin, että avoimemmat vastaukset oli- sivat olleet mahdollisia ainoastaan ammatillisesti uskottavamman haastattelijan, esimer- kiksi ammattilaispsykologin, haastattelussa ja silloin, jos haastateltavia olisi ollut suu- rempi näyte, jolloin heidän ei olisi tarvinnut pelätä sitä, että työnantaja tunnistaa heidän vastauksensa aineistosta. Siksi mahdollinen jatkotutkimus olisi mielestäni hyvä tehdä am- mattilaisen avulla, suuremmalla näytteellä ja tilassa, joka on sopivampi haastatteluun.

Tutkimuksessa käytetyt teorialähteet ovat hyvin monipuolisia ja kirjat valitsin usein sillä perusteella, että kirjoittajat ovat työhyvinvoinnin ammattilaisia koulutukseltaan tai koke- muksiltaan. Heidän ammattinimikkeinään on muun muassa psykologi, tutkija ja työelä- män konsultti. Käytin iältään melko tuoreita lähteitä – päivitettyjä lakeja ja tutkimuksia.

Osa tutkimuksista on ehkä hieman liian pitkän ajan takaa, mutta koska niitä ei aina löytynyt päivitettyinä, käytin vanhempien tutkimusten tietoja suuntaa-antavina. Pyrin välttämään puolueellisia lähteitä.

Tutkimus on mielestäni validi, sillä siinä tutkittiin juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Reliabelius ei kuitenkaan täysin toteudu, koska aineisto jäi hieman pinnalliseksi. Objektiivisuus taas toteutui hyvin, koska haastattelutilanteessa en haastattelijan osassa juurikaan ohjaillut vastauksia. Kysymyksen asettelu ja sanavalinnat ovat tietenkin hieman saattaneet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana opin paljon haastattelun tekemisen vaikeudesta ja asioista, jotka vaikuttavat haastattelun sujumiseen. Opin myös uusia asioita puhtauspalvelualan esimiestyöhön liittyvistä puolista ja työn kuormittavuustekijöistä. Lisäksi osaan tämän työ tekemisen jälkeen katsoa asioita enemmän myös työnantajan näkökulmasta. Olisin toivonut tiiviimpää yhteistyötä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön eri vaiheiden aikana, mutta olosuhteiden vuoksi tapasin toimeksiantajan edustajan kanssa ainoastaan kerran koko prosessin aikana. Toivon, että olen silti onnistunut tutkimaan juuri niitä asioita, joista toimeksiantaja tarvitsee lisätietoa.

LÄHTEET

Aro, A. 2001. On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Burnoutin aktiivinen ehkäisy ja hoito. Helsinki: Edita.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.

Aulanko, M. 2004. Työ ja elämäni. Mä mistä löytäisin sen laulun. Helsinki: WSOY.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The Job Demands – Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 499–512.

Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa. 2006. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järnefelt, N. & Lehto A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Tutkimuksia 235. Helsinki: Tilastokeskus.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampere University Press.

Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus.

Kalliomäki-Levanto, T. 2009. Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Keinänen, J. & Häkkinen, K. 2003. Huono kohtelu työssä. Valvonnan suuntaaminen. Työsuojelujulkaisuja 68. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto.

Kess, K. & Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita.

Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet. Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) 2006. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2005). Reversing burnout: How to rekindle your passion for your work. *Stanford Social Innovation Review*, 3 (4), 42–49.
- Merikallio, A. 2000. Katkaise stressikierre – Oikaise työelämäsi. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Mielenterveyden häiriöt. 2014. Terveyskirjasto. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. Luettu 20.2.2015.
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=lam00002
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Työelämässä voi selvitä hengissä. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Palo, H. 2013. Työkytkentäisen varhaiskuntoutuksen vaikutus esimiesten ja asiantuntijoiden työuupumukseen. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Lisensiaatin tutkimus.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rehnbäck, S. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Roti, O. 1999. Työnilo organisaation voimavarana. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Lisensiaatintutkimus.
- Siegrist, J. 1996. Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1, 27–41.
- Sutela, H. & Lehto, A. 2014. Työolojen muutokset 1977- 2013. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus.
- Teemahaastattelu. Tilastollinen tiedonkeruu-verkko-oppimateriaali. Tilastokeskus ja Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Luettu 4.2.2015.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Ylikännö, M. 2011. Sopivasti työtä ja vapaa-aikaa? Tutkimuksia ajankäytöstä eri elämäntilanteissa. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Yritys X. 2015.

LIITTEET

1 (2)

Liite 1. Haastattelun pohja

Haastattelu opinnäytetyötä varten

Tutkimuskysymys opinnäytetyössäni on: ”Mitkä tekijät aiheuttavat henkistä työkuormitusta yritys X:n esimiehille ja miten työnantajaorganisaatio voi vähentää kuormitusta?” Toivon sinulta mahdollisimman avoimia vastauksia ja että kerrot juuri niistä asioista, jotka omasta mielestäsi ovat henkiseen työhyvinvointiisi vaikuttavia asioita. Älä anna kysymysten ohjata liikaa vaan kerro mahdollisimman syvällisesti omien ajatustesi mukaan. Vastauksia käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Haastattelun teemoja ovat:

1. Työelämän vaatimukset (syyt), voimavarat (keinot)?
2. Yksityiselämän vaatimukset (syyt), voimavarat (keinot)?
3. Esimies itse ja oma persoona/tausta/koulutus/kokemus (syyt ja keinot)?
4. Miten ala on erityinen (syyt ja keinot)?
5. Miten yritys X on erityinen (syyt ja keinot)?
6. Miten esimiestyö on erityistä (syyt ja keinot)?
7. Miten esimies näkee asian työnantajan kannalta (syyt ja keinot)?

Kysymykset

Työkuva, ala ja työnantaja

Kerrotko ensin työnkuvastasi?

Miten työsi esimiehenä eroaa tavallisen työntekijän työstä?

Miten tämä ala eroaa muista aloista työn ja sen kuormituksen kannalta?

Eroaako yritys X työnantajana mielestäsi muista työnantajista tässä asiassa?

Hyvinvointi työssä

Miten voit työssäsi? Hyvin? Huonosti? Jotain siltä väliltä?

Työn vaatimukset ja voimavarat

Mitkä seikat tässä työssä ovat erityisen positiivisia, innostavia tai voimaa antavia?

Mitkä seikat tässä työssä ovat kuormittavimpia, raskaita tai stressaavia?

Yksityiselämän vaatimukset ja voimavarat

Mitkä asiat yksityiselämässä auttavat jaksamaan töissä?

Mitä keinoja käytät työstä palautuaksesi?

Tapahtuuko palautuminen automaattisesti vai teetkö tietoisesti asioita sen eteen?

Mitkä seikat yksityiselämässä tuovat työssä jaksamiseen lisähaastetta?

Esimies itse

Miten koet, että oma persoonasi/asenteesi tuo lisähaastetta tai voimavaroja työhön?

Entä taustasi/koulutuksesi/kokemuksesi?

Kehitysehdotuksia

Mitä työnantaja voisi mielestäsi tehdä esimiesten työssä jaksamisen eteen?

Mitä itse voisit mielestäsi tehdä jaksaksesi paremmin työssäsi?

Kiitos vastauksistasi ja jaksamista työhön!

Liite 2. Saatekirje haastateltaville



Hei!

Olen viimeisen vuoden opiskelija Tampereen ammattikorkeakoulussa palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ja valmistun restonomiksi syksyllä 2015. Teen opinnäytetyötä aiheesta *esimiesten henkinen työkuormitus*. Toimeksiantajana työlläni on yritys X.

Tarkoitukseni on tehdä yksilöhaastattelu noin viidelle yritys X:n esimiehelle. Haastattelun tavoitteena on selvittää esimiesten henkistä työkuormitusta, siihen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja sen vähentämiseen.

Organisaationne edustaja ja opinnäytetyöni yhteistyöhenkilö on välittänyt minulle teidän sähköpostiosoitteenne. Tarvitsen siis henkilökohtaisen haastattelun teiltä viestin saaneilta. Seuraavaksi tarvitsisinikin apuanne sopivien haastatteluajkojen löytämiseen. Haastattelut voidaan tehdä Tampereen alueella tai pääkaupunkiseudulla työnantajanne tiloissa (tai muussa suljetussa ja rauhallisessa tilassa) tai puhelimitse. Tarkoitus on hoitaa haastattelut työaikanaan. Aikaa haastattelu vie noin tunnin verran. Haastatteluissa kerättyä aineistoa käsitellään nimettömänä.

Ehdotathan siis sinulle sopivaa haastattelupäivää ja -aikaa mahdollisimman pian, sillä haastattelut pyritään hoitamaan maaliskuun aikana.

Ystävällisin terveisin,

Mari Rajala

sähköpostiosoite

040 xxx xxxx

Liite 3. Kyselylomake kuormittaviin tekijöihin liittyen

Ympyröi numero, joka mielestäsi parhaiten kuvaa tasoa, jolla kyseiset tekijät vaikuttavat työhösi kuormittavasti

Kuormittavat tekijät työssäni	Ei vaikuta lainkaan	Vaikuttaa jonkin verran	Vaikuttaa melko paljon	Vaikuttaa paljon	Vaikuttaa todella paljon
Vaikeat päätökset	1	2	3	4	5
Vastuu eri osa-alueista	1	2	3	4	5
Reiluuden ja tasa-arvon tunteen puute	1	2	3	4	5
Nopeat ja tiukat muutokset	1	2	3	4	5
Keskeytykset ja katkokset työssä	1	2	3	4	5
Teknologian kehittyminen	1	2	3	4	5
Riittämätön ammatitaito ja kokemus	1	2	3	4	5
Vuorovaikutus muiden kanssa (esim. asiakkaan)	1	2	3	4	5
Muiden poissaolot	1	2	3	4	5
Välikätenä oleminen	1	2	3	4	5
Ajankäytön ongelmat ja kiire	1	2	3	4	5
Vuorovaikutus henkilöstön kanssa (esimerkiksi konfliktit)	1	2	3	4	5
Riittämätön palkkio	1	2	3	4	5
Rooliristiriidat	1	2	3	4	5
Tuen puute	1	2	3	4	5
Ylityöt	1	2	3	4	5
Työn liiallinen määrä	1	2	3	4	5
Liian voimakas sitoutuminen	1	2	3	4	5
Huoli resurssien riittävyydestä	1	2	3	4	5
Epäselvyys ja monimutkaisuus tavoitteissa	1	2	3	4	5
Vähäinen arvostuksen kokemus	1	2	3	4	5
Vähäiset vaikutusmahdollisuudet	1	2	3	4	5
Riittämätön palaute	1	2	3	4	5
Yrityksen arvot eivät kohtaa omia	1	2	3	4	5

Liite 4. Kyselylomake mielekkyystekijöihin liittyen

Ympyröi numero, joka mielestäsi parhaiten kuvaa tasoa, jolla kyseiset tekijät vaikuttavat työhösi mielekkyyttä lisäävästi tai kuormitusta vähentävästi

Mielekkyystekijät työssäni	Ei vaikuta lainkaan	Vaikuttaa jonkin verran	Vaikuttaa melko paljon	Vaikuttaa paljon	Vaikuttaa todella paljon
Delegointi ja muu resurssien hyödyntäminen	1	2	3	4	5
Keskustelu kollegan tai oman esimiehen kanssa	1	2	3	4	5
Suunnitelmallisuus	1	2	3	4	5
Näkökulman etäännyttäminen	1	2	3	4	5
Turvallinen työympäristö, hyvä ergonomia ja välineet	1	2	3	4	5
Joustavat työajat	1	2	3	4	5
Aikataulutus, tauotus ja rytmitys	1	2	3	4	5
Työnohjaus	1	2	3	4	5
Tuloksista nauttiminen	1	2	3	4	5
Priorisointi ja tekemättä jättäminen	1	2	3	4	5
Itsensä kokeminen hyödylliseksi	1	2	3	4	5
Oma itse esimiehenä, asenne ja minäkäsitys	1	2	3	4	5
Alaiset	1	2	3	4	5
Koherenssin tunne	1	2	3	4	5
Hyvien suhteiden ylläpito töissä, mukavat kollegat	1	2	3	4	5
Tuotteen/palvelun kokeminen arvokkaaksi	1	2	3	4	5
Kannustava johtamistyyli	1	2	3	4	5
Tuki	1	2	3	4	5
Ei keskeytyksiä	1	2	3	4	5
Tyydyttävä palkka	1	2	3	4	5
Työn sopiva määrä	1	2	3	4	5
Mahdollisuus vaikuttaa	1	2	3	4	5
Sopiva haasteellisuus	1	2	3	4	5
Esimiehen roolista siirtyminen pois hetkeksi	1	2	3	4	5
Mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
Mahdollisuus toteuttaa itseään	1	2	3	4	5
Mahdollisuus oppia uutta	1	2	3	4	5